

Universidade Federal de Santa Catarina

Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção

**METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO PARA O FATOR
MOTIVACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Dissertação de Mestrado

Dalton Emir Pereira

Florianópolis

2001

**METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO PARA O FATOR
MOTIVACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Universidade Federal de Santa Catarina

Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção

**METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO PARA O FATOR
MOTIVACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Dalton Emir Pereira

**Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em
Engenharia de Produção**

Florianópolis

2001

Dalton Emir Pereira

METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO PARA O FATOR MOTIVACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 30 de Outubro de 2001.




Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.
Coordenador do Curso


BANCA EXAMINADORA



Prof. Alvaro G. Rojas Lezana, Dr.
Orientador



Prof. Bruno Hartmut Koittke, Dr.



Prof. Sônia Maria Pereira, Dra.



Prof. Afonso A. T.F.C. Lima, Msc.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	v
RESUMO.....	vi
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objetivos.....	4
1.1.1 Objetivo geral	4
1.1.2 Objetivos Específicos.....	4
1.2 Metodologia.....	5
1.3 Limitações da Pesquisa.....	5
1.4 Estrutura da Pesquisa.....	6
2 O NOVO PARADIGMA ADMINISTRATIVO.....	8
2.1 A Evolução da Administração.....	9
2.1.1 A Organização Integrada.....	15
2.2 A Sociedade Pós-Capitalista	20
2.3 As Palavras-Chave da Nova Administração.....	30
2.3.1 Empowerment.....	30
2.3.2 Novos papéis organizacionais.....	30
2.4 Qualidade de Vida no Trabalho.....	32

3 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO	39
3.1 Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow.....	39
3.2 A Teoria da Higiene – Motivação.....	43
3.3 A Teoria X e a Teoria Y de Mc Gregor	47
3.4 A Teoria de Motivos Humanos de McClelland.....	50
3.5 Comparação entre as Teorias de Motivação.....	52
3.6 A Teoria da Expectância	54
3.7 A Teoria do Reforço	56
3.8 A Teoria da Equidade	59
3.9 Teoria de Edward Lawler	60
3.10 Qualidade de Vida no Trabalho como Fomentadora de Motivação	63
4 A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	66
4.1 A Motivação no Passado.....	67
4.1.1 A Abordagem das Relações Humanas.....	69
4.2 O Presente da Motivação no Trabalho	71
4.3 Benefícios da Motivação no Trabalho.....	75
4.3.1 A Motivação em números.....	82
4.4 O Clima Organizacional	85

4.5 A Qualidade Total.....	91
4.6 As Perspectivas Futuras da Motivação.....	95
5 MODELO DE APLICAÇÃO	102
5.1 Elementos Fundamentais	104
5.2 O Absenteísmo	107
5.3 Níveis de Qualidade	112
5.4 Turnover	116
6 APLICAÇÃO - VALIDAÇÃO.....	121
6.1 Instrumento de Pesquisa	121
6.1.1 Simulação do Instrumento de Pesquisa.....	134
6.1.1.1 Apresentação dos Resultados.....	135
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	140
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	145
ANEXO - FORMA DO QUESTIONÁRIO SOBRE	
MOTIVAÇÃO.....	149

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - OS FATORES DA MOTIVAÇÃO DE HERZBERG.....	46
QUADRO 2 - A TEORIA X E A TEORIA Y DE McGREGOR.....	48
QUADRO 3 - QUADRO COMPARATIVO DAS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO.....	53
QUADRO 4 - QUADRO DA TEORIA DA EXPECTÂNCIA....	55
QUADRO 5 - O FUNCIONÁRIO, A MOTIVAÇÃO E A CADEIA PRODUTIVA.....	96
QUADRO 6 - QUADRO DE ANÁLISE.....	132
QUADRO 7 - OS PONTOS FORTES E FRACOS DA EQUIPE.....	133
QUADRO 8 - RESULTADOS OBTIDOS DO QUESTIONÁRIO RESPONDIDO.....	135

RESUMO

O homem quando pratica alguma ação, ou toma alguma atitude, o faz devido a alguma motivação. Essa motivação pode existir pela fome, ao se comer algo, ou pela vontade de crescer numa empresa, ao buscar a melhoria contínua na sua vida profissional. Portanto, o homem só fará alguma coisa se tiver uma motivação, positiva ou não. A motivação no trabalho foi estudada por diversos pensadores em todos os tempos, tendo como premissa básica a satisfação de uma necessidade. A motivação afeta nossa vida particular, a empresa, e dentro dela, os custos, a qualidade, os lucros, atingindo todos os campos da vida humana. As empresas atuais demonstram preocupação com a motivação, procurando promover maior valorização dos empregados, estimulando a participação em grupos, e buscando implantar na empresa um clima organizacional saudável. No futuro, possivelmente haverá empresas mais humanas, onde o homem terá cada vez maior participação no seu trabalho, contribuindo com seu sucesso pessoal e da sua empresa. Neste trabalho criamos uma metodologia que inclui: questionários aos funcionários, análise dos índices de faltas, o nível de *turnover* e níveis de qualidade. A metodologia visa a identificação do clima motivacional na empresa. O trabalho não apresentou resultados práticos, devido ao tempo diminuto para seu desenvolvimento na prática, mas é um projeto a ser viabilizado que pode melhorar o nível de comunicação e motivação dentro de uma empresa.

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização e a crescente competitividade de mercado exigem novas habilidades nas organizações, abrangendo todo o contexto humano, principalmente, a de seus líderes, uma vez que cresce por todo o mundo a pressão para se organizar tudo de forma melhor, mais rápida e mais barata.

Visto o papel do trabalho na sociedade ter se alterado muito rapidamente, o quadro competitivo indica que as empresas tendem a reduzir o número de seus funcionários, a fim de possuir somente a metade do número de pessoas que têm atualmente; por consequência, as pessoas, têm que desenvolver maior variedade de funções, devendo para tanto se aperfeiçoar cada vez mais.

Durante a década de 90 até a entrada do novo milênio, o envolvimento com grandes mudanças, constituíram uma área de tensões, que envolvem não só a vida profissional das pessoas mas também suas vidas privadas. A grande lição a ser aprendida consiste na forma e aprendizado de como manipular essas tensões e transformá-las em algo que contribua para aumentar a qualidade de vida das pessoas.

Uma das tendências sociais mais marcantes em todo o mundo, nesse sentido, é a mudança de uma ética de trabalho baseada em dever, para uma baseada em hedonismo, ou prazer. Ou seja, antes tínhamos o trabalho movido pelo dever de sustentar a família, pelo dever assumido com a empresa, pelo dever para com o empregador, que, no decorrer do tempo, acaba por gerar um peso.

Esse sentido de dever e de obrigação está se reduzindo e incorporando-se hoje a uma nova ética baseada no divertimento e na eficiência.

Para se conseguir essa eficiência é necessário ter as pessoas certas nas posições certas, a fim de fluírem os fatores para um bom ajustamento entre as pessoas e o trabalho, tais como: o conhecimento, a capacidade, a habilidade e a motivação, além do envolvimento com os projetos assumidos, o gosto pelo que fazem, tendo uma crença, um apego, um engajamento de vida com essa parte tão importante de suas vidas.

Outra tendência social muito marcante deflagrada atualmente, é a autonomia. As pessoas querem se sentir independentes, autônomas; querem ter o controle de suas próprias vidas, distanciando-se do poder impessoal, que representa a autoridade.

Portanto, a organização deve buscar, não apenas profissionais engajados, envolvidos numa relação de prazer com suas funções, mas também fornecer um ambiente de trabalho baseado nos valores básicos e simples da vida como a autonomia, a confiança, a clareza de objetivos e principalmente, a motivação.

Nesse novo panorama, surge a questão: como podemos desenvolver a motivação nas pessoas? Qual é a chave para o desenvolvimento motivacional de pessoas num mundo melhor, mais barato e mais rápido?

As pessoas, em sua maioria, aprendem e se desenvolvem por meio de desafios e, se considerarmos esse condicionante como um algo cada vez mais importante, então a educação, o treinamento e o suporte devem ser vistos como um gerenciamento de risco, isto é, as pessoas só devem ser treinadas quando

estiverem assumindo novas responsabilidades. Afinal, quando alguém está em uma nova posição e se essa nova posição se constitui em um desafio, sente-se ávido por aprender, aproveitando todas as oportunidades para desenvolver os seus conhecimentos com os colegas mais experientes. Pode até ficar nervoso ou preocupado, mas estará contente com os riscos que corre, pois será capaz de perceber o seu próprio desenvolvimento.

Contudo, para que ocorra o fechamento do círculo de desafio e treinamento, faz-se necessário averiguar se há ou não, a existência de motivação nessas pessoas. Não basta, apenas, a implantação de treinamentos na área de desenvolvimento pessoal, envolvendo a qualidade de vida no trabalho – QVT e objetivando maior produção; necessita-se averiguar se o atual ambiente de trabalho propicia a motivação necessária para a rápida absorção dos conhecimentos a serem repassados.

Essa questão, apesar de sua obviedade, é delegada a um segundo plano, devido à necessidade proeminente de que ocorra um maior aumento de QVT, e conseqüentemente, um incremento de produção. Contudo, a não existência de um diagnóstico prévio, a fim de averiguar se há ou não, um campo corretamente fecundo, motivacional, para a absorção dos conhecimentos, degenera qualquer possibilidade de alteração no ambiente de trabalho. Esse é um dos maiores erros cometidos pelas organizações: o “esquecimento” de que sem “motivação não há produção”.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

A presente pesquisa busca explicar a real importância do fator motivação no ambiente de trabalho, abrangendo para isso a análise de um modelo a ser aplicado no interior das empresas, a fim de buscar o diagnóstico do índice motivacional de seus funcionários.

1.1.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, a presente pesquisa busca:

- analisar o atual paradigma administrativo, enfocando o fator humano e a qualidade de vida no trabalho;
- analisar a motivação como fator primordial para a criação de um ambiente organizacional produtivo;
- expor um modelo de diagnóstico motivacional, o qual gerará uma base de consulta de elementos e índices motivacionais para a empresa;
- analisar uma metodologia para implementação do diagnóstico motivacional.

1.2 Metodologia

A metodologia utilizada na presente pesquisa possui caráter bibliográfico, realizando um trabalho focado na dificuldade de mensuração do fator motivação no ser humano, analisando e propondo um modelo para aplicação do diagnóstico do índice de motivação no interior das organizações.

A validação da presente metodologia encontra-se embasada no método dedutivo, o qual preconiza o estudo apurado de materiais científicos (publicações, artigos, livros, etc.), a sintetização das teorias de base e a elaboração de um modelo que satisfaça as necessidades das organizações, confluentemente, com o diagnóstico do grau de motivação do ambiente de trabalho e sua relação com a qualidade de vida do funcionário.

1.3 Limitações da Pesquisa

A maior limitação da pesquisa proposta, é a questão da mensuração de dados qualitativos, relativos à personalidade do ser humano. Esta questão atualmente é muito estudada e são encontradas inúmeras teorias, as quais buscam o novo paradigma administrativo voltado para o desenvolvimento pessoal como fator incrementador da produção. A mensuração da motivação encontra-se intimamente ligada à complexidade da personalidade humana, a qual diverge e se diversifica de pessoa para pessoa, tornando-se, então, uma questão muito sutil

e de difícil diagnóstico. Portanto, o estudo abrange inúmeras teorias psicológicas, quanto à motivação, e sua importância para o desenvolvimento da QVT.

1.4 Estrutura da Pesquisa

O primeiro capítulo preconiza a introdução à temática da pesquisa, versando sobre a inserção dos objetivos da pesquisa e suas limitações.

O segundo capítulo, busca a exposição do novo paradigma administrativo, o qual tem seu enfoque no desenvolvimento humano nas organizações, conseqüentemente, na qualidade de vida no trabalho.

O terceiro capítulo, explanará algumas teorias sobre a motivação, com as opiniões de vários autores, apresentando a motivação sob vários horizontes, de forma a contribuir para uma visão global e imparcial acerca do funcionamento da mesma, e sua influência no trabalho.

O quarto capítulo, analisará de forma mais profunda a motivação em relação ao trabalho, abrangendo os pontos relevantes levantados na história, com exemplos marcantes de culturas onde a motivação trouxe enormes benefícios a todos: funcionários, empresas e sociedade. Serão analisadas, ainda, as perspectivas futuras da motivação no trabalho, onde as empresas e funcionários trabalharão com vistas a ganhos comuns, numa relação sadia, em que cada vez mais, as pessoas serão motivo de orgulho e de valorização por parte da empresa, num futuro próximo do ideal. Com isso, busca-se identificar, como o tratamento correto com o trabalho humano pode oferecer diferenças significativas no

desempenho de qualquer empresa, podendo dessa forma, se vislumbrar a importância deste assunto.

O quinto capítulo, se absterá na apresentação do modelo proposto, que deverá ser a ferramenta para a análise da motivação no trabalho. O modelo será composto por técnicas que, aliadas, poderão fornecer dados à identificação de pontos fortes a serem melhorados, e pontos fracos que devem ser repensados, visando a melhoria da empresa como um todo.

O sexto capítulo, se aterá à simulação da metodologia proposta visando *expor como efetuar a aplicação e análise dos resultados no interior das empresas.*

Portanto, no decorrer desta pesquisa bibliográfica, pretende-se demonstrar uma metodologia, onde se possa levantar dados, para chegar a conclusões do quanto a empresa é motivada ou não, permitindo visualizar a real situação de qualidade de vida no trabalho, para a tomada de decisões relacionadas à treinamentos e à capacidade de absorção de futuras mudanças. O objetivo final será evitar a perda de “talentos”, a baixa *performance* dos funcionários, e níveis de produção e qualidade abaixo do esperado.

2 O NOVO PARADIGMA ADMINISTRATIVO

*E aquilo que nesse momento se
revelará aos povos surpreenderá
a todos não por ser exótico mas
pelo fato de poder ter sempre
estado oculto quanto terá sido o
óbvio.*

Um Índio – Caetano Veloso

A evolução da administração inicia-se com o princípio básico de racionalização do trabalho do operário, instituindo-se assim a teoria de Taylor, onde prevalece a intenção de “robotizar o trabalhador”. Percebeu-se, entretanto, que esse conceito não seria o suficiente para otimizar e alavancar as empresas, razões estas que levaram outros pensadores a analisar o comportamento do trabalhador, posteriormente, analisando o comportamento dos indivíduos e das empresas.

Embasado nessa perspectiva, o presente capítulo visa expor sucintamente, a evolução da administração e suas teorias, culminando com o pensamento de Drucker, quanto à nova sociedade pós-capitalista.

2.1 A Evolução da Administração

O americano Frederick Winslow Taylor desenvolveu duas teses fundamentais na área de Administração, extraídas da análise de um grande número de casos, e sistematizou suas observações sobre o funcionamento de diversas empresas em seu país. (RAYMUNDO, 1992).

O pensamento de Taylor foi elaborado em torno do seguinte eixo principal: em primeiro lugar está a distribuição das tarefas, a qual deve ser feita com extremo cuidado, estabelecendo-se diversos escalões intermediários entre a direção da empresa e o operário que realiza o trabalho material.

Quase ao mesmo tempo em que Taylor realizava seus estudos nos Estados Unidos, surgiram na França as pesquisas feitas por Henri Fayol, engenheiro de minas. A análise de Fayol teve um enfoque oposto ao de Taylor. O autor francês dirigiu sua atenção à estrutura organizacional da empresa, começando pela cúpula desta. Distinguiu então seis diferentes classes de funções: técnica, comercial, financeira, de segurança, contábil, e administrativa. Destacou que a função de alta direção da empresa é quase exclusivamente administrativa e fixou princípios da administração, alguns dos quais já tratados aqui especificamente.

As idéias de Fayol, que encarava o fenômeno empresarial sob uma ótica mais ampla que a de Taylor, tiveram grande repercussão e foram adotadas inclusive, por algumas administrações públicas européias. Entretanto, como aconteceu com o taylorismo, as empresas privadas americanas passaram a pôr

em prática as idéias de Fayol antes mesmo de suas congêneres da Europa. As concepções tayloristas e fayolistas partem de um princípio muito simples no que diz respeito à psicologia do trabalhador: o comportamento do homem frente ao trabalho é guiado unicamente pelo interesse material.

Por isso, para que o trabalhador renuncie a sua espontaneidade natural e se adapte ao trabalho como um mero prolongamento da máquina (requisito imprescindível para se conseguir a maior produtividade possível), é necessário dar-lhe um incentivo. Só há duas maneiras de se conseguir esse objetivo: mediante aumento dos salários ou melhoria das condições de trabalho, como por exemplo, a diminuição da jornada. (HEHN, 1999).

Os fundamentos psicológicos do taylorismo começaram a cair por terra, a partir das experiências levadas a cabo por uma equipe dirigida pelo australiano Elton Mayo nas oficinas da companhia Western Electric, no Estado de Illinois, Estados Unidos, entre 1927 e 1932. Com a finalidade de melhorar a produtividade dos operários, e dentro da lógica plenamente racional da escola da organização científica do trabalho, foram estudadas as condições ideais de iluminação das oficinas e chamaram essa pesquisa de Experiência de Hawthorne. Foram testados vários tipos de iluminação, desde uma extremamente fraca até outra bastante intensa, conseguindo-se melhora de produtividade em todos os casos. Esse resultado era incompreensível do ponto de vista da organização científica do trabalho. Elton Mayo e seus colaboradores demonstraram, contudo, que o aumento da produtividade não se devia a nenhuma causa material, mas sim à mudança circunstancial ocorrida no momento da realização das experiências, nas

relações sociais entre a direção da empresa e os trabalhadores e, em consequência, à mudança entre os próprios trabalhadores. Esse experimento deixou mais perguntas do que respostas, entretanto, serviu de marco para o surgimento da Escola de Relações Humanas, caracterizada pela ênfase na adaptação do homem à organização e vice-versa, em contraposição ao enfoque na adaptação do homem à máquina e vice-versa, da teoria clássica.

As pesquisas realizadas por Mayo vieram a constituir a base da sociedade industrial, desenvolvida, sobretudo, depois da Segunda Guerra Mundial. Seu conhecimento é fundamental para a moderna administração de empresas. (BOWDITCH, 1992).

A teoria neoclássica do advogado e jornalista econômico Peter Drucker, nasceu como uma proposta de retirar a poeira da abordagem clássica, tornando-a compatível com uma nova realidade social, marcada pela acirrada concorrência entre as empresas. Propunha a valorização do administrador, indivíduo catalisador de fundamentos, o qual visualiza com clareza na sua ação as dimensões da eficiência e da eficácia. Embasava-se na definição da eficiência como a capacidade da realização de uma tarefa, porém sob o questionamento da importância da realização dessa tarefa, importando então o resultado esperado.

Em 1960, Theodore Levitt escreveu um artigo o qual obteve importância absoluta, tornando-se uma pequena bíblia da moderna administração, chamado de "Miopia de Marketing". Enfoca esse artigo alguns dos motivos pelos quais determinadas empresas fracassavam, pois a ênfase maior era dada aos produtos em vez das necessidades que deveriam ser satisfeitas. O maior esforço

empresarial seria o da missão, e não o lucro, o qual passou a ser um meio para o cumprimento da missão (necessidades que devem ser satisfeitas).

A estratégia mercadológica encontra semelhanças com a estratégia militar, fundada em paralelos explicitados no livro "Marketing de Guerra" (1986), o qual acrescenta um novo elemento ao cenário dos combates: a luta pela vice-liderança, onde todo líder tem uma fraqueza intrínseca à sua condição de primeiro, e o candidato a vice deve atacar esse ponto. Iniciou-se o estudo mais apurado do Planejamento Estratégico, ou seja, o questionamento da estrutura formal da empresa através da consideração de pontos fortes e fracos. A teoria da burocracia iniciou, a partir dos anos 40, através de Weber, salientando que o agrupamento social em organizações era o traço mais relevante da sociedade ocidental. A incorporação da teoria da burocracia à ciência administrativa teve como efeito a incursão da administração na ciência social descritiva e explicativa. (RAYMUNDO, 1992)

Foram assimilados os seguintes pontos: o todo deve explicar as partes; os fatos sociais são encadeados e relacionados entre si, não podendo ser estudados isoladamente; devem ser analisados a partir de sua totalidade, como um sistema; os fatos sociais devem ser vistos em suas relações uns com os outros; o observador do fato social deve evitar a formulação de juízos de valor sobre o objeto estudado; privilegiar, nesse estudo, a estrutura em lugar do processo. Para Ansoff, o efeito do multiplicador de esforços fundamenta-se em: sinergia comercial (produtos que compartilham os mesmo canais de distribuição, equipes de administração de vendas ou depósitos); sinergia operacional (ganhos em escala

através de compras em maior quantidade); sinergia de investimento (resultados encontrados a partir do conjunto: fábricas, matérias-primas, transferência de tecnologias, ferramentas e máquinas); sinergia de administração. (HEHN, 1999)

Para análise do comportamento das pessoas frente ao trabalho, encontramos a Escola Behaviorista de Psicologia. Dentre todos os psicólogos que se detiveram a essa pesquisa, a maior contribuição foi de Abraham Maslow que fundamentando-se no porquê das ações das pessoas, objetivou com clareza assim a explicação da teoria motivacional. A partir do desenvolvimento das relações humanas, o novo objetivo encontrado foi o movimento do desenvolvimento organizacional (DO), visando intervir na organização, através de uma melhoria no rendimento do trabalho grupal, associado à perspectiva de uma elevação do nível de qualidade de vida nesse ambiente.

Trata-se da análise da empresa como um ser vivo, o qual poderá desaparecer ou morrer através da inércia. Num primeiro momento, a empresa cresce em decorrência da criatividade do líder e da flexibilidade permitida pelo seu porte pequeno, iniciando os problemas a partir do momento em que aumenta o seu tamanho, a sua estrutura administrativa não comporta mais esse crescimento. (BOWDITCH, 1992).

Essa falta de controle, segundo o autor, resolve-se a partir da burocratização, definindo-se cargos. Posteriormente faz-se necessário um redimensionamento autônomo, ganhando aumento em eficiência e crescimento. Com o passar do tempo, a empresa torna novamente a se burocratizar; posteriormente flexibiliza-se para continuar crescer pelo espírito da adaptabilidade

adquirido e a capacidade empresarial desenvolvida. Encaixa-se nesse momento o DO, pois a empresa necessita de mudanças e é incapaz de autodiagnosticar-se.

A empresa requer então um consultor, o qual poderá ser de recursos ou de procedimentos, objetivando a resolução de problemas específicos a fim de torná-la capaz de autodiagnosticar-se. Quanto à estrutura da empresa o DO contempla a revisão dos métodos de operação, dos produtos, da organização e do ambiente físico de trabalho, recomendando desenvolvimento de equipes, suprimento de informações adicionais, etc. A teoria clássica enfatiza as tarefas e a estrutura organizacional; a teoria as relações humanas, as pessoas; a teoria neoclássica, destaca as tarefas, as pessoas e a estrutura, tendo abordagens prescritivas e normativas prescritivas. A teoria da burocracia enfatiza a estrutura; a estruturalista enfatiza a estrutura e o ambiente; e a teoria comportamental contempla as pessoas e o ambiente. Já o DO reúne em si elementos de uma e outra linha.

Ludwig von Bertalanffy publicou, em 1956, o livro “Teoria Geral dos Sistemas”, demonstrando que um determinado modelo de funcionamento dos sistemas poderia ser aplicado universalmente às ciências em geral, da física às universidades. A multidisciplinaridade já era evidenciada desde Fayol, entretanto, essa teoria faz com que a empresa perceba que faz parte de um ambiente mutante, constituído de outros sistemas, e que a empresa constitui-se de subsistemas, os quais necessitam, no mínimo, de uma ordem.

Afinal, um sistema somente se mantém funcionando enquanto é capaz de processar vias de entradas, produzindo saídas, pressupondo a capacidade de

utilizar os resultados de seu próprio desempenho como informação auto-reguladora, ajustando a si mesmo como parte do processo; essa capacidade é chamada por Wiener de *feedback*. A teoria contingencial traz a tona o questionamento sobre toda a evolução da administração, contemplando as bandeiras que surgiram desde o taylorismo e dando uma conformação ao estilo administrativo em função de cada realidade específica. (HEHN, 1992).

Percebe-se claramente que o intuito básico da administração é o de otimizar a produção, mesmo que esta dependa do fator humano. Portanto, várias teorias decorreram nesse século buscando um paralelo entre o homem e o trabalho, passando por etapas de estudos psicológicos, obtendo por sua vez, uma visão atual da administração holística, onde a visão do todo prevalece sobre a visão das partes.

2.1.1 A Organização Integrada

Segundo HEHN (1992), considerando-se uma cadeia de reforço onde duas partículas estão interligadas influenciando-se mutuamente, e, colocando-se os fatores conhecimento humano e tecnologia como nome às duas partículas, possuímos uma representação da realidade atual. O conhecimento humano adquirido com o passar dos anos vai se acumulando e multiplicando-se rapidamente, bastando como exemplo o cálculo do conhecimento de nossos ancestrais com os nossos atuais. A tecnologia é basicamente o fruto do conhecimento humano aplicado. Para atender as inúmeras necessidades, o ser

humano foi criando máquinas, com isso o conhecimento ali gerado multiplicou-se, criando, portanto, mais máquinas com maior evolução. Cada inovação tecnológica corresponde a uma mudança, criando-se um novo computador. A ação correspondente redundará em novos cursos de especialização, ou na contratação de funcionários capacitados, ou ainda, na demissão de funcionários que se tornaram obsoletos, ou no remanejamento desses funcionários.

Percebe-se que essa cadeia e reforço tende a uma multiplicação exponencial, não necessitando de “bola de cristal” para se perceber que as mudanças chegarão de forma galopante. Muito conhecimento já foi gerado, muitas máquinas foram criadas, e, obviamente muitas transformações já geradas irão gerar outras ainda maiores.

Segundo ainda o mesmo autor, para entendermos esse processo de transformação, há necessidade de separação dos conceitos de moda e *change trigger*, onde qualquer inovação ou algo diferente é tachado como moda, mas na realidade, a nível tecnológico não se trata de uma mera moda mas sim, de um *change trigger* pois possui a característica de provocar discontinuidades, gerando renovação da capacidade e/ou competência, relacionada à antiga tecnologia, além do que, essas decisões para inovação podem estar fora do controle, pois as empresas não possuem escapatória: ou aceitam as novas tecnologias ou ficam fora do mercado.

Atualmente possuímos uma tecnologia que nos permite fazer compras via Internet, ligar-se a um banco via computador (tirar extratos, verificar saldos, fazer pagamentos, etc.). A integração dessas facilidades importa e muito para as

empresas que localizam-se geograficamente distantes, sendo necessária a interligação desses sistemas.

Portanto, com essa interligação, necessitamos compreender a dinâmica organizacional, com a interação de seus elementos: valores e crenças, estrutura organizacional, processos, sistemas de recursos humanos e resultados, a qual possui uma invisível e poderosa estrutura sistêmica mantendo a estabilidade ao longo do tempo, tendo por premissa a percepção das pessoas quanto a esse mecanismo, pois, caso contrário, as ações transformadoras não ocorrerão. Duas correntes pretendem analisar o fator transformação: uma delas procura atuar sobre a estrutura da empresa e a outra sobre o fator humano. Essas duas alternativas são complementares, pois os profissionais atuantes encontram dificuldades em interagir com outros que participam em áreas diferentes. Afinal, ambos possuem um modelo diferente de entendimento acerca de como se comporta a organização, faltando-lhes o ingrediente integração.

A dinâmica organizacional, portanto, pretende um modelo amplo, capaz de reunir os principais elementos presentes em uma organização (modelos mentais, estruturas organizacionais, etc.), para permitir a integração dos profissionais. Portanto, a integração técnica e humana é fundamental para perceber e atuar no mecanismo de transformação como um todo, para a obtenção de sucesso.

O ponto de partida da dinâmica organizacional, são os modelos mentais. Num caso de transformação há a necessidade de alinhamento com esses modelos. Esses modelos moldam os elementos estruturais (primordiais numa organização), sendo de caráter principal: o modelo de organização que

determinará os papéis, responsabilidades, níveis de decisão; a estrutura de objetivos que determinam o foco de atenção das pessoas e a intensidade de suas relações com seus pares; sistemas de recursos humanos que tendem a reforçar os comportamentos desejados e os que devem ser evitados (remuneração, avaliação, premiação, etc.); processos que determinam a eficiência e eficácia da companhia; sistemas de informação que exercem uma forte influência sobre as atividades e as atenções das pessoas. Deve-se levar em consideração ainda, os padrões de comportamento que compreendem os comportamentos individuais, o relacionamento entre os níveis hierárquicos, o relacionamento entre as diversas áreas da companhia e o relacionamento da companhia com os clientes, os fornecedores, e com a sociedade. (HEHN, 1992)

O conjunto dos modelos mentais, elementos estruturais e os padrões de comportamento determinam os resultados alcançados pela companhia que pressupõe: resultados relativo às pessoas, à organização e aos negócios. Esses resultados, por sua vez, acabam por reforçar os modelos mentais, as estruturas e os padrões de comportamento.

Dentro de uma organização departamentalizada e tradicional, visualiza-se um modelo natural e instintivo nos seres humanos, principalmente a nível de território envolvendo os níveis mentais, estruturais e comportamentais como: feudos, redundância de atividades, falta de cooperação, competição entre as áreas, ineficiência organizacional, escondendo e competindo pelas informações, como se isso representasse um jogo (blefes, esconder cartas, noção de coringas, etc.). São muito grandes as barreiras para novas implantações e integração de

informações. Esses dilemas decorrem da valorização do poder hierárquico, mas, na realidade, a análise deve partir de dilemas *versus* causas, sem prender-se a julgamentos sobre o certo ou o errado, e sim, na observação dos resultados que a empresa deseja alcançar e dos indesejáveis resultados que vêm obtendo. (HEHN, 1992)

Numa organização integrada e orientada para processos, são encontradas as características de uma rede de relacionamento e objetivos comuns. É totalmente distinta da organização departamental tradicional, uma vez que parte de modelos mentais diferentes, que são consolidados por elementos estruturais modificados para produzir outros padrões de comportamento, objetivando a meta de outros resultados. Nela há a valorização da rede de relacionamentos seguindo o fluxo dos processos (deixando-se de lado a noção de feudo/território), o fortalecimento das ligações horizontais seguindo o fluxo dos processos (sem seguir os padrões somente da hierarquia); o fortalecimento da identidade e da fidelidade para com a companhia como um todo e com os seus processos. Os elementos estruturais dessa organização são orientados para processos que procuram fortalecer o relacionamento dos pares e a integração ao longo dos processos, ou seja, fortalecer os objetivos comuns e poucos níveis hierárquicos. A rede de relacionamentos viabilizará uma forte interação entre as pessoas e um *software* integrador, o qual é um instrumento que permite que indivíduos sem contato direto, mantenham-se integradas, sendo que a verdadeira integração ocorrerá na mente das pessoas (*peopleware*), onde o *software* terá seu papel de viabilizador dessa integração. Organizações assim orientadas possuem maior

eficiência e são mais eficazes que as departamentalizadas tradicionais, pois, os ciclos administrativos que levavam dias passam a ser instantâneos, assim como planejamentos e simulações que antes efetuados por inúmeras pessoas e por vários dias, passam a ser efetuados em segundos por uma única pessoa.(HEHN, 1992)

Segundo HEHN (1992), o ser humano deve ser visto não somente como mão-de-obra mecânica, mas como portador de potenciais que podem ser utilizados para o sucesso da empresa. Nesse processo, o administrador deve ficar acima de tudo atento, pois as alternativas de sucesso são muitas mas, poucas são efetivamente eficazes.

2.2 A Sociedade Pós-Capitalista

Corroborando com HEHN, DRUCKER (1998) expõe de forma extremamente clara, o novo divisor do foco paradigmático atual, o ser humano como fomentador de conhecimento e de produção, o qual gerou uma nova sociedade: a pós-capitalista.

DRUCKER (1998) deu o nome de “divisor” à transformação da sociedade ocidental em sua organização, englobando valores, estrutura social e política, caracterizando sua periodicidade a cada dois ou três séculos. No século XIII o mundo europeu centralizou-se na nova cidade, eminentemente urbana, onde os valores foram drasticamente alterados, com grupos sociais dominantes, com o

renascimento do comércio. Duzentos anos depois, entre a invenção da imprensa por Gutemberg em 1455 e a Reforma Protestante de Lutero em 1517, floresceu o Renascimento com o redescobrimento da Antiguidade e da descoberta da América pelos europeus, alterando completamente a sociedade. Em 1766 – ano da Revolução Americana e da publicação de “A Riqueza das Nações” de Adam Smith, nasceram todos os “ismos” modernos: capitalismo, comunismo e a Revolução Industrial, bem como, a criação da universidade moderna (Berlim) e a expansão do ensino universal. Atualmente vivemos um período de transformação, a qual não se limita à sociedade e à história ocidentais, mas sim a uma história e uma civilização mundiais, ambas ocidentalizadas. Segundo Drucker, estamos no meio dessa transformação a qual não estará concluída até 2010 ou 2020, entretanto, já são visíveis as modificações nos cenários político, econômico, social e moral do mundo.

Nessa nova sociedade iniciada com o término da Segunda Guerra Mundial, encontramos o pós-capitalismo, tendo como recurso principal o conhecimento e caracterizada por uma sociedade de organizações. O fator de produção totalmente decisivo para as organizações não se limita apenas à qualificação da mão-de-obra, mas, alcança o domínio do conhecimento. Nessa sociedade as classes subdividem-se em trabalhadores do conhecimento e trabalhadores em serviços. Os primeiros são executivos que sabem como alocar o conhecimento para uso produtivo, e os segundos são os trabalhadores que carecem de educação necessária para serem os trabalhadores do conhecimento, os quais constituem a maioria e, ambos os grupos formam uma dicotomia gerada pelos intelectuais

preocupados com palavras e idéias, e, gerentes preocupados com pessoas, trabalho e produção.

O final da década de 80 e início da década de 90 foi um período marcado pelo fim de outra era. A queda do muro de Berlim, a coalização transnacional contra a invasão do Kuwait pelo Iraque, marcaram o fim do conceito de Estado-Nação soberano e ator principal do palco político. A partir de sua crescente perda de importância como órgão único de poder, os países desenvolvidos estão rapidamente transformando-se em sociedades pluralistas de organização. Drucker acredita que não ocorrerá desaparecimento total do Estado-Nação, mas sim sua divisão de poder com outros órgãos, outras instituições, outras entidades criadoras de políticas nacionais.

Com relação à transformação do capitalismo para a sociedade do conhecimento, Drucker explica que de 1750 à 1900, o capitalismo e a tecnologia conquistaram o mundo criando uma civilização mundial, motivada pela mudança radical do conhecimento, antes aplicável “ao ser” e que passou a ser aplicado “ao fazer”. Inicialmente o conhecimento foi aplicado a ferramentas, processos e produtos, criando a *Revolução Industrial*. Após a Segunda Guerra Mundial, o conhecimento está sendo direcionado ao próprio desenvolvimento do conhecimento, fase chamada de *Revolução Gerencial*. No século XIX as pessoas acreditavam que a Revolução Industrial foi a primeira modificação da estrutura social criando novas classes, os capitalistas e os proletários. Entretanto, no período entre 700 e 1100 d. C., duas classes foram criadas na Europa devido a mudanças tecnológicas a dos cavaleiros feudais e a dos artesãos urbanos. AS

mudanças provocadas pelo Capitalismo e pela Revolução Industrial que levou menos de cem anos para cruzar toda a Europa Ocidental, pois onde o capitalismo e a tecnologia moderna penetraram, rapidamente se transformavam em classes dominantes, tornando-se assim, uma civilização mundial. Segundo o autor, os grandes eventos históricos raramente possuem apenas uma causa e uma explicação, resultando da convergência de muitos acontecimentos separados e independentes. Entretanto o capitalismo e o avanço técnico não teriam se transformado em ocorrências universais se não houvesse uma mudança radical no significado do conhecimento. A Revolução Industrial somente ocorreu com a conversão de experiência em conhecimento, do segredo em metodologia, e do fazer em conhecimento aplicado, graças à *Encyclopédie*, uma das escolas técnicas do século dezoito, a qual aplicava o conhecimento experiencial na produção de novas teorias.

Com a alteração do ponto central da produção, do artesanato para a tecnologia, o capitalista assumiu rapidamente um papel central na economia e na sociedade, atuando como coadjuvante. As transformações na sociedade implicaram em tensões e conflitos sociais da nova ordem, muitos rejeitavam a aceitação da industrialização e conseqüentemente a entrada do capitalismo. A alienação dos proletários e a concentração de rendas eram para Marx os grilhões do capitalismo, entretanto, aconteceu totalmente ao contrário. A derrota do marxismo deu-se a partir da Revolução da Produtividade, quando o conhecimento mudou de significado sendo aplicado a ferramentas, processo e produtos, ou seja, significando tecnologia. Havia a necessidade de deixar os trabalhadores

produtivos e Taylor foi um dos pioneiros nessa área. A motivação de Taylor não era a eficiência e nem a geração de lucros, mas sim os benefícios gerados pela produtividade ao próprio trabalhador. Sua intenção era criar uma sociedade na qual proprietários e trabalhadores tivessem um interesse comum pela produtividade e a construção de um relacionamento harmonioso, através da aplicação do conhecimento ao trabalho.

Apesar de extremamente criticada pelos sindicatos, a aplicação do conhecimento ao trabalho elevou a produtividade de forma explosiva. As máquinas criaram maior capacidade mas não haviam trabalhadores produtivos mais do que na Grécia Antiga. Com a aplicação das teorias de Taylor, do conhecimento aplicado ao trabalho, a produtividade começou a subir à taxa de 3,5 a 4 % ao ano. Com isso, elevava-se o Produto Nacional Bruto - PNB e os trabalhadores passaram a ter maior poder de consumo, aumentando o seu padrão de vida. Para o autor, Darwin, Taylor e Freud transformaram a sociedade moderna, apesar da maioria substituir Taylor por Marx. Hoje, as novas classes pós-capitalistas, somente poderão aumentar a sua produtividade através da aplicação do conhecimento ao trabalho, fatores estes que independem de máquinas ou capital, os quais podem mais impedir a criatividade do que motivá-la.

Atualmente o conhecimento é visto como recurso-chave pessoal e econômico, ou ainda, o único recurso com significado, onde os fatores de produção tradicionais (mão-de-obra e capital) tornaram-se secundários. Então, o objetivo era fornecer conhecimento para descobrir como o conhecimento existente

podia ser mais bem aplicado para produzir resultados. Esse era o significado da gerência, entretanto, atualmente o conhecimento está sendo aplicado de forma sistemática e determinada, com o fim de definir qual novo conhecimento é necessário, viável e o que precisa ser feito para torna-lo eficaz. Essa mudança de dinâmica do conhecimento é a chamada Revolução Gerencial. O fato do conhecimento ter passado a ser o recurso, ao invés de um recurso, é o que torna nossa sociedade pós-capitalista, pois cria novas dinâmicas sociais, econômicas e políticas.

O conhecimento para Sócrates possuía como finalidade o autoconhecimento e o autodesenvolvimento, portanto, com resultados internos. Para Protágoras o resultado do conhecimento era a capacidade de saber o que dizer e dizê-lo bem, usava, portanto, a imagem, definição essa que nos perseguiu por mais de dois mil anos, dominando o aprendizado ocidental. Atualmente o conhecimento é informação eficaz em ação, focalizada em resultados, sendo visualizados fora da pessoa, na sociedade e na economia, ou ainda, no avanço do próprio conhecimento.

Segundo Ducker, uma organização é um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum, diferentemente da sociedade, comunidade ou família, por não ser concebida e baseada na natureza psicológica e nem nas necessidades biológicas do ser humano. Assim, a organização possui como característica principal a sua especificidade, definida por uma tarefa, tornando-se eficaz através da concentração de esforços nessa tarefa. A função das organizações é tornar produtivos os conhecimentos. Quanto

mais especializados forem estes conhecimentos mais eficazes elas serão. A sua influência é refletida de forma profunda tanto no Estado como na sociedade. A sociedade lida com seus problemas a partir da diversificação, a organização não se fragmenta, pois isso destrói a sua capacidade de desempenho. Quanto mais especializada for a sua tarefa, maior será a sua capacidade de desempenho, como por exemplo: um hospital especializado em câncer jamais poderá diversificar na industrialização de equipamentos cirúrgicos; essa alteração de enfoque poderá corromper a meta da organização, conseqüentemente a enfraquecerá. Segundo o autor, o protótipo da organização moderna é a comunhão entre especialistas, em total sintonia. Dentro de uma organização geralmente a contribuição dos indivíduos é absorvida pela tarefa e desaparece na mesma, por isso a tarefa e a missão empresarial devem ser extremamente claras. Para tanto é necessário que a organização avalie e julgue a si mesma, tal como o seu desempenho, em relação a objetivos e metas claros, conhecidos e impessoais. A sobrevivência será o seu teste. Conforme a capacitação, informação, motivação e dedicação dos membros é que as organizações podem competir, e, para isso faz-se necessário um cuidado maior para com seus funcionários, atraindo-os, retendo-os, reconhecendo-os, premiando-os, motivando-os e satisfazendo-os. Dentro de uma organização moderna de especialistas do conhecimento, há necessidade de uma organização igualitária, afinal o conhecimento não é classificado de forma hierárquica, onde cada posição é alocada conforme a contribuição para o atingimento da tarefa.

Os trabalhadores do conhecimento são dependentes da organização em que trabalham, entretanto, possuem os meios de produção, seu conhecimento. Nesse sentido representam um terço do total da força de trabalho de um país desenvolvido, além disso, necessitam de ferramentas, as quais demandam alto capital e concentração do trabalhador na evolução e aquisição de conhecimentos. Esses trabalhadores não são considerados proletários e em seu conjunto constituem os meios de produção. O enfoque do Capitalismo é alterado de “o empregado servia ao capital” para “o capital serve ao empregado”. As organizações atualmente devem transformar a manufatura, para que ela deixe de ser baseada na mão-de-obra e se torne em atividade embasada no conhecimento. (DRUCKER, 1998)

O novo desafio a ser enfrentado pela sociedade pós-capitalista é a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e dos trabalhadores em serviço, objetivando o seu incremento. Conseqüentemente, a sociedade será transformada de forma drástica bem como a estrutura das organizações. Antigamente esses trabalhadores representavam menos de um terço da força de trabalho. Atualmente a produtividade deles encontra-se decadente, principalmente no funcionalismo público. Segundo o autor, é emergencial aprender como aumentar a produtividade desses trabalhadores, pois as pessoas somente podem ser pagas por sua produtividade, o que acarretará maior riqueza, e, assim a economia não estagnará. Nesse sentido o autor sugere a criação de trabalho em equipe de forma organizada e adequada ao próprio trabalho e ao seu fluxo. Para tanto, deve-se respeitar a característica individual de cada trabalho e a sua sintonia, a fim de

torná-lo harmônico, tal como uma orquestra sinfônica. Depois de escolhido e estabelecido o tipo adequado de equipe é que se pode motivar e aperfeiçoar a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e em serviços, a fim de tornar o resultado verdadeiramente eficaz. O fator concentração no trabalho e na tarefa é o último pré-requisito para a produtividade do trabalho do conhecimento e em serviços, os quais podem ser adquiridos a partir da definição de desempenho, determinação do fluxo adequado do trabalho e formação correta de equipe.

As organizações da sociedade pós-capitalista ainda necessitam assumir a sua responsabilidade social. Para tanto deverão ser construídas sobre a responsabilidade de dentro e não sobre o poder, comando e controle. Nesse sentido as organizações serão egocêntricas; em conjunto elas cumprem as tarefas da sociedade, onde apenas se vê a própria tarefa. Sob a ótica da responsabilidade social, cada organização se vê limitada à sua tarefa específica. Caso a entidade não possua competência especializada, valores especializados e funções especializadas, além de se prejudicar, afetará a própria sociedade como um todo. O exercício do poder precisa ser equilibrado pela responsabilidade do bom desempenho e da visão do seu impacto na comunidade. Assim, a organização baseada no conhecimento requererá que cada um assuma responsabilidade pelos objetivos e pelas contribuições desta, bem como pelo seu comportamento. Todos os membros deverão agir como responsáveis tomadores de decisão, comunicando seus objetivos, prioridades e contribuições pretendidas aos colegas de trabalho para cima, para baixo e para os lados, a fim de que seus próprios objetivos se encaixem com os objetivos do grupo como um todo.

A economia da sociedade pós-capitalista, segundo Drucker, se fundamentará no conhecimento. Nela, o montante do conhecimento à nível quantitativo não será tão importante quanto à sua produtividade, o seu impacto qualitativo. As organizações deverão possuir a inovação, motivação, e a aplicação do conhecimento para a produção de novos conhecimentos, a partir de um esforço sistemático e um alto grau de organização, além de requerer descentralização e diversidade. O conhecimento necessita ter objetivos altos para produzir resultados, portanto, o objetivo central é fazer a diferença. A alta produtividade do conhecimento requer um aperfeiçoamento constante em exploração/inovação, o que denota um longo período de tempo, além de impor o aumento do rendimento daquilo que é conhecido pelo indivíduo ou pelo grupo, por isso a cultura/tribalismo torna-se importante para essa nova sociedade. Para chegar a esse intento é primordial possuir um alto desempenho gerencial.

2.3 As Palavras-Chave da Nova Administração

Como observado no decorrer deste capítulo, nos últimos anos, temos recebido uma carga enorme de novos conceitos em administração, os quais foram desenvolvidos a partir de experiências vividas, e posteriormente formalizados de maneira sistemática, na aplicação prática.

O fato concreto é que as empresas estão em mutação profunda e que, independentemente das teorias, muitas vezes novos paradigmas surgem sem que

os percebamos. Dado este preâmbulo, vamos rever, dentre esses novos conceitos, alguns que parecem mais significativos em termos de sua contribuição para a evolução de nossas organizações. (GIL, 1993)

2.3.1 *Empowerment*

O surgimento dos *knowledge workers*, ou profissionais do conhecimento, tem trazido uma série enorme de conseqüências para a gestão das organizações. Profissionais mais independentes das chefias, porém mais dependentes de seus colegas, à medida que o grupo ou equipe passa a ter maior importância para os resultados. Surgem estruturas organizacionais menos rígidas, porque esses novos profissionais têm condições de se auto-organizar de acordo com contextos diversos. Esta nova situação é, sem dúvida, muito diferente daquela encontrada em uma organização tradicional, onde as relações hierárquicas estão claramente definidas e não são discutíveis.

2.3.2 Novos papéis organizacionais

Os sistemas de informação têm transformado as funções nas organizações. Os conceitos de controle modificam-se à medida que boa parte deste é feita de forma automática. Por outro lado, o uso dessa tecnologia permite mudar o antigo conceito de *span of control*, que determinava que as chefias podiam cuidar de cinco a sete subordinados e não mais do que isto. Agora são encontrados líderes

que cuidam de um número muito grande de pessoas, monitorando seu desempenho via sistemas de informação e comunicação, sem a necessidade de contato pessoal.

Um dos novos exemplos disso é o *case management*, onde um profissional ou uma equipe cuida de casos (uma venda, uma apólice de seguro ou uma declaração de imposto de renda, por exemplo) de forma completa, gerando uma solução para o cliente. Esses profissionais trabalham de forma independente, valendo-se de especialistas ou de sistemas especialistas, quando necessário, mas com um sentido de realização muito grande. Praticamente não dependem de chefias, mas só de orientação, treinamento e avaliação. Essas novas funções localizam-se em pontos de cruzamento daquelas antigas, como vendas, crédito, estoques e criam uma só interface com o cliente, o que, obviamente, gera um atendimento muito mais adequado e completo.

Estes novos paradigmas criam também um novo conceito de fronteiras organizacionais. As antigas fronteiras formais, como o escritório, a empresa e o organograma, dão lugar, agora, a fronteiras psicológicas, como a relação chefe-subordinado, colega-colega, funcionário-cliente.

As chefias passam a ter o desafio de liderar sem sufocar a criatividade e os interesses de subordinados. Estes, por sua vez, têm a difícil missão de aceitar a liderança sem deixar de desafiar seu superior.

Colegas passam a ter que trabalhar em ambientes onde a confiança no trabalho de outros é básica, assim como outros dependem e confiam em seu trabalho. O resultado das atividades de uma equipe começa a ter importância

maior do que o do trabalho individual. Essas situações levam a questões delicadas como o relacionamento com o mundo exterior e com a própria organização.

Os paradigmas citados e mais as novas condições ambientais que vivenciamos nos levam a um outro paradigma mais abrangente e, talvez, de maior relevância. São os novos comportamentos nas empresas, que as levam a estar sempre em adaptação às novas demandas do ambiente. São organizações que aprendem e usam este aprendizado na sua transformação em busca do sucesso. As pessoas que integram essas organizações têm habilidade para criar, adquirir e transformar o conhecimento de tal forma que mudam o próprio comportamento, e, principalmente, encontram a própria motivação.

Estudos recentes sobre empresas com tais características mostraram que elas têm algumas habilidades básicas, como a capacidade de solucionar problemas sistematicamente e de experimentar continuamente novas abordagens. Têm também a peculiaridade de aprender com sua própria experiência assim como com a de outras organizações, além de se automotivarem rapidamente. Além disso, as *learning organizations* conseguem transferir, de forma rápida e eficiente, os conhecimentos adquiridos por toda a organização.

2.4 Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, com o objetivo de facilitar ou trazer satisfação e

bem estar ao trabalhador na execução de suas tarefas. Atualmente, grande parte do tempo das pessoas é passada dentro das organizações, e portanto o trabalho nas organizações ocupa um espaço cada vez mais importante na vida das pessoas, e, mesmo quando o trabalho é aceito como um dever, busca-se por meio dele, a realização dos sonhos pessoais e de auto expressão.

Em vista disto, desde 1970 o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho vem lenta, porém, seguramente ganhando destaque como uma questão de responsabilidade da direção da organização.

Segundo ALBRECHT (1992), a qualidade de vida no trabalho deve ser definida em termos das percepções dos empregados e deve envolver pelo menos os seguintes fatores: um trabalho que valha a pena fazer; condições de trabalho seguras; remuneração e benefícios adequados; estabilidade no emprego; supervisão competente; *feedback* quanto ao desempenho no trabalho; oportunidades para aprender e crescer no emprego; uma possibilidade de promoção com base no mérito; clima social positivo e justiça.

Desta maneira visualiza-se que existem diversas maneiras para conceituar a qualidade de vida no trabalho e que não se pode mais limitar a fazer projeções do trabalho sem cogitar os processos humanos, partindo da premissa de que a pessoa é somente uma extensão da máquina ou do posto de trabalho.

É evidente que não existe qualidade total sem qualidade de vida, dessa forma, segundo GONÇALVES (1995), para uma empresa sobreviver, ela necessita oferecer uma qualidade superior de vida para seus trabalhadores, em

seus ambientes de trabalho. Somente assim poderão oferecer qualidade a seus clientes.

Ainda, segundo o autor, é cada vez maior o número de organizações usando o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho como idéia individual e unificadora para a compreensão e administração de seu ambiente interno.

Os fatores que definem a eficácia de uma organização e mudam seus resultados estão diretamente ligados aos funcionários, incluindo a sua forma de pensar e agir, sendo que, o envolvimento dos funcionários é fundamental para o movimento da melhoria da qualidade, pois este é um processo de transformação da cultura organizacional que utiliza a energia criativa de todos na solução de problemas e na obtenção de melhorias. Sem o envolvimento dos funcionários, ou seja, a motivação, a empresa gastará tempo e dinheiro para implantar até mesmo os programas mais modernos de qualidade, que não irão funcionar.

PALADINI (1995, p.115) coloca que "a ação dos recursos humanos na produção da qualidade tem sido fundamental". Para conseguir o envolvimento das pessoas no processo de qualidade é preciso ter presente que elas são o coração e alma de todas as coisas importantes e deve-se ter como objetivos: fazer com que elas executem sua função e levá-las a melhorar a maneira como a executam. A melhoria da qualidade supõe que as pessoas sejam melhoradas continuamente, tanto pessoal quanto profissionalmente. Investir em competência é investir em um bem durável (atitudes/posturas), que nunca ficará obsoleto frente às novas tecnologias.

Contudo as pessoas devem ser educadas e orientadas para se sentirem mais realizadas, produtivas e livres. A qualidade ocorre quando as pessoas são capazes de melhorar os processos, e só o serão através da educação e do treinamento continuado. Isto aumenta sua confiança, sua satisfação e seu orgulho pelo bem feito. Tornam-se inovadoras e criativas, e fazem sua instituição distinta e única.

Esquemáticamente para envolver os funcionários em um esforço conjunto pela qualidade deve-se, segundo Paladini (1995):

- Formar (fornecer informações básicas), conscientizar (transferência da prática gera consciência) e qualificar o pessoal (exige muito esforço, porque a busca destes novos conhecimentos irá depender do estímulo dado durante a conscientização).
- Alocar (colocar as pessoas certas nos lugares certos), desenvolver (fornecer meios para que ela possa efetivamente trabalhar) e utilizar o pessoal (cobrar resultados).
- Avaliar os resultados em bases objetivas (faz-se necessários o uso de técnicas e instrumentos).
- Superar crises, por isto a implantação do programa deve ser gradual de forma a evitar choques e os resultados alcançados devem ser

divulgados de forma a evidenciar as vantagens do novo sistema (contra fatos não há argumentos) e serem palpáveis (de alguma maneira os resultados devem ser transformados em vantagem para todos, como por exemplo: ambiente de trabalho melhor, plano bem definido de cargos e salários).

Para produzir qualidade deve-se incorporar o hábito de gerar o que for requerido pelo cliente ao cotidiano da organização. Ao introduzir a cultura da qualidade na organização deve-se respeitar a cultura local (que nada mais é do que o conjunto dos aspectos que as pessoas consideram relevantes) e a realidade existente para chegar a realidade determinada pelo programa. Para tanto faz-se necessário um bom diagnóstico da realidade atual, o envolvimento de todos e a ênfase ao cliente, inseridas nas ações do dia a dia (tanto por parte da administração como por parte da mão de obra).

PALADINI (1995, p. 116) coloca cinco condições necessárias para a produção da qualidade pelo elemento humano: “saber o que fazer, ter o que fazer, ter uma área de trabalho adequada, querer fazer e saber fazer”.

Assim, a produção da qualidade depende de cinco fatores fundamentais pela organização:

- **o que fazer:** pressupõem a fixação de um alvo e os movimentos necessários para alcançá-lo (programas e projetos), devem ser claros (facilmente compreendidos por todos), atingíveis, mensuráveis,

envolver a todos que possam contribuir para o seu alcance e conduzir direta ou indiretamente à noção de satisfação do consumidor.

- **com o que fazer:** a disponibilidade de recursos depende de decisão, pois os resultados da produção com qualidade (diminuição de erros, refugos, retrabalho, redução de custos, etc.) justificam economicamente certos investimentos e deve abranger todas as áreas da organização.
- **onde fazer:** está intimamente relacionado com produtividade e com a qualidade, uma vez que envolve o ambiente físico (pontos como segurança, iluminação, condições de higiene, etc.) e clima organizacional (que incidirá sobre a capacidade de concentração, conveniência do trabalhador, etc.).
- **querer fazer:** um funcionário motivado para a qualidade significa alguém que acredita na importância da qualidade e está convencido de que ela precisa ser produzida (é uma pessoa que **quer** fazer). De uma pessoa motivada pode-se esperar os melhores resultados porque ela está comprometida com o programa. Porém para manter o comprometimento é necessário que se distribuam vantagens pessoais (os objetivos da empresa se fundirão ao dos funcionários).

- **como fazer:** a qualidade não é intuitiva, ela exige treinamento, porque para que as pessoas produzam qualidade, além de querer fazer é necessário que saibam **como** fazer. Após um esforço motivacional deve-se treinar o trabalhador de forma a conscientizá-lo da importância do seu trabalho e deve-se criar oportunidades para a aplicação do que foi aprendido.

Ao longo deste capítulo, percebe-se nitidamente a rapidez com a qual as mudanças paradigmáticas ocorrem, visto a atual condizer exatamente com o tema proposto da presente pesquisa, o fator motivacional e a valorização do ser humano como fator propulsor da produção, os quais propiciam uma maior qualidade de vida no trabalho. Assim, o próximo capítulo visa expor o fator motivação e as teorias que o norteiam.

3 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Na empresa moderna, tem-se dado cada vez maior importância aos relacionamentos internos entre chefes e subordinados, visando a conquista de maior produtividade e qualidade, na fabricação de produtos ou prestação de serviços. Nesse ponto, entra uma questão fundamental: a motivação, para a qual os gerentes, supervisores e diretores, devem estar preparados a fim de poderem motivar e liderar de forma adequada seus funcionários, conseguindo desta forma melhorar a produtividade e a qualidade. (VIANA, 1999).

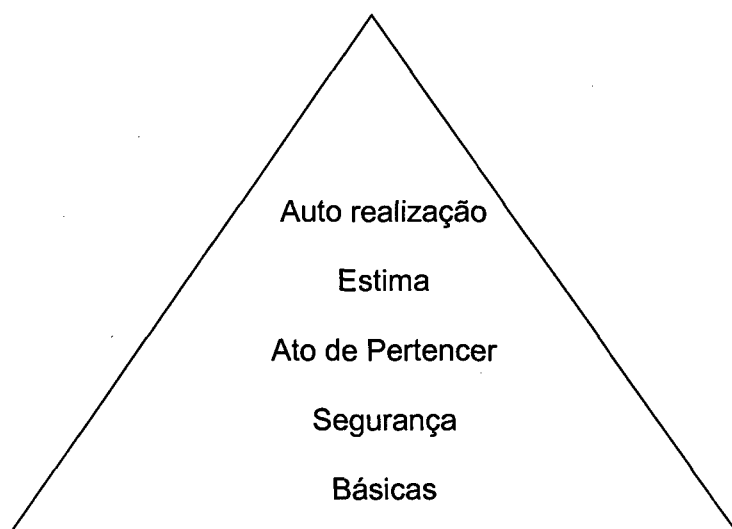
Apresentaremos seguir algumas teorias sobre a motivação, para dar início ao nosso entendimento.

3.1 Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow

Abrahmam Maslow nasceu no Brooklyn, em Nova York, EUA, e formou-se em Psicologia na Universidade de Wisconsin. Maslow criou sua teoria motivacional com base nas necessidades humanas, onde as necessidades que não estão satisfeitas, seriam as fontes de motivação. (VIANA, 1999)

Então, o homem dentro de suas necessidades como: comprar um produto, andar pelas ruas, beber algo, ou de ter atendidos seus desejos sexuais, nesse momento, ele estará motivado a realizar esses desejos ou funções, isto é, o homem terá ações motivadas quando for de sua necessidade essa ação.

Na concepção de hierarquia das necessidades de Maslow, as necessidades humanas podem ser dispostas em ordem de importância, na qual deverá o homem primeiro atingir a mais baixa para, na escalada, atingir a mais alta. Deve ficar caracterizado que uma necessidade já satisfeita, não pode ser encarada como um fator motivador, e sim na hierarquia, o item mais alto. Demonstra-se a seguir, um modelo de hierarquia nas necessidades de Maslow, onde observa a sua teoria:



Então, no modelo de Maslow, fica caracterizado uma pirâmide, na qual as necessidades humanas estão colocadas em hierarquia de sua importância, da mais básica na base do modelo para mais complexa em seu pico.

As necessidades alocadas por Maslow em seu modelo (MASLOW, 1985) são:

- **Básicas ou fisiológicas:** estão ligadas as necessidades mais básicas do ser humano, como a vontade de comer, a vontade de dormir depois de um dia, e também necessidades como o sexo, e a respiração, básicas ao homem na figura do corpo humano, como um animal em caminho da sobrevivência;
- **De segurança:** são as necessidades ligadas à preocupação com a proteção e a estabilidade, representando condições seguras de trabalho para as pessoas, planos de carreira onde os funcionários saberão que poderão crescer na empresa, sindicatos atuantes na busca dos direitos dos trabalhadores, além de indenização das demissões, de coberturas de seguros para possíveis acidentes no trabalho ou na vida em geral;
- **Ato de pertencer:** o ser humano deseja e necessita ser aceito na sociedade, em seu lar, na empresa como um todo, sendo apreciado pelos outros, como em associações ou no relacionamentos com amigos e também em grupos formais e informais do trabalho;
- **Estima:** é o nível que motiva as pessoas a contribuir com as necessidades e esforços do grupo, em troca de inúmeras recompensas que o reconhecimento pode trazer, como *status*, auto confiança, elogios e promoções.

- **Auto-realização:** é o ponto mais alto, é quando as pessoas atingem um nível de alto crescimento, com sensação de realização profissional, pessoal, com grande satisfação pelas ações realizadas. Quando o indivíduo atinge este nível, tem uma postura de autodesenvolvimento, contemplando e aceitando sempre novos desafios.

Então estas são as necessidades que, segundo Maslow, em sua ordem de importância. Para cada degrau alcançado, haverá só motivação com o degrau posterior, portanto, uma necessidade atingida não representará nova motivação, sendo essas necessidades responsáveis por grande parte de nosso comportamento. Conforme diz Maslow (1985, p. 34), “as motivações constituem somente uma das classes de determinantes do comportamento. Embora o comportamento seja quase sempre motivado, também é quase sempre determinado biologicamente e culturalmente ou pelo meio”; ficando claro, então, que a motivação não é o único fator de comportamento humano.

Em síntese, a grande importância da teoria de Maslow está em mostrar que as necessidades humanas só serão fatores de motivação quando elas não estiverem satisfeitas. Portanto, a satisfação das necessidades, motor principal do comportamento humano, leva o mesmo à prática motivada de esforços, em busca do atingimento de suas necessidades.

É claro observar a grande diferença existente entre os níveis de motivação,

onde, sem as necessidades básicas resolvidas, um indivíduo não poderá pensar ou buscar outras necessidades mais elevadas, como a segurança ou estima.

Os ciclos mais rápidos estão na satisfação das necessidades básicas, enquanto no crescimento dos níveis mais complexos é demorada sua satisfação. Para se atingir a auto realização, haverá muito esforço e dedicação na feitura de seu trabalho, este nível é privilégio de poucos.

3.2 A Teoria da Higiene – Motivação

A teoria da Higiene, Motivação ou dos dois fatores, foi formulada por Frederick F. HERZBERG, que nasceu em Lym, em Marabusetts, EUA, formando-se em nível de doutorado, na Universidade de Rettsbusgh, logo após a Segunda Guerra Mundial. Quanto à teoria de Maslow, ele se preocupava com as fontes de motivação da vida em geral, enquanto Herzberg se preocupa com a motivação em nível do trabalho, numa ótica mais voltada a motivação em ambientes de suas empresas, como as ações e realizações do trabalho.

Contudo, em linhas gerais, Herzberg tinha idéias semelhantes as de Maslow, mas primando em uma diferença fundamental, que é a classificação dos trabalhos em fatores higiênicos: os que atendem às necessidades das pessoas, e os fatores de motivação que atendem as necessidades humanas. (VIANA, 1999)

Herzberg, como estudioso que era, realizou entrevistas com mais de 200 engenheiros e contadores de Rittsburgh, que foram solicitados a responder acerca de fatos ou acontecimentos que tenham ocorrido no seu ambiente de trabalho, no

desempenho de suas funções que teriam sido positivos ou negativos. Para fornecer as respostas era necessário que os entrevistados recordassem eventos que tivessem afeto, moral e a sua *performance*.

Na avaliação das entrevistas, em quase todos os casos em que os fatores que causavam satisfação no cargo, tinham um efeito motivador direto sobre a moral ao desempenho. Porém, os fatores que causavam um efeito totalmente negativo, eram todos os fatores positivos intrínsecos ao cargo e, os negativos eram todos extrínsecos.

Com essas constatações Herzberg desenvolveu a classificação em fatores motivadores e fatores higiênicos ou de manutenção.

Os fatores higiênicos ou de manutenção reúnem a falta de moral e disposição para a feitura das tarefas, tendo o seu nome oriundo de uma analogia à higiene médica, que tem por seus princípios básicos a prevenção das doenças, e não a cura da doença. Isto é, os fatores higiênicos não são fatores motivadores, mas podem causar quedas de produtividade e insatisfações com o trabalho, quando não atendidos. Os fatores higiênicos ou de manutenção, são o alicerce para os motivadores, pois sem a existência desses fatores de manutenção, ou seja, as condições intrínsecas ao trabalho, haverá insatisfação entre os trabalhadores, contudo sua presença não representará fator motivador. (HERZBERG, 1968)

Os fatores motivadores são os que têm efeito direto sobre o desempenho e as atividades das pessoas no trabalho. Como são fatores intrínsecos ao contexto do trabalho, satisfaz às necessidades do indivíduo de atingir suas

aspirações, porém para se conseguir melhorias reais de *performance*, dependerá dos fatores motivadores estarem satisfeitos em plenitude, ou quase toda ela.

Os fatores de motivação, quando não houver, serão fatores de insatisfação. Mas a sua existência gerará ganhos de produtividade e *performance* para a empresa. Os fatores higiênicos são a base para que os fatores motivadores atuem. A falta dos fatores higiênicos causará insatisfação entre as pessoas, não permitindo que os fatores motivacionais atuem nesse cenário.

Herzberg, ainda, critica dois métodos utilizados pela empresa para motivar os funcionários: o “treinamento de relações humanas” para supervisores e “métodos de incentivos” através de salário.

Segundo HERZBERG (1968), no “treinamento de relações humanas”, os supervisores e chefes eram programados para tentar melhorar as relações interpessoais entre os seus subordinados, de modo a melhorar a *performance* no trabalho. Herzberg afirma que tais programas não são eficientes, pois partem do pressuposto de que o fator mais importante de desempenho seria o relacionamento entre supervisores e subordinados, pois trabalhos monótonos, repetitivos em seu desenvolvimento, trazem pouca oportunidade para que as pessoas atinjam suas aspirações.

Quanto aos métodos de incentivo com salários, também, foram duramente criticados por Herzberg, por serem considerados fatores higiênicos no trabalho, satisfazendo às necessidades de sobrevivência, para o funcionário não se sentir injustiçado, apesar de não ser um fator de motivação para que o funcionário desempenhe melhor a sua função. Como nas entrevistas que Herzberg fez aos

empregados, ele perguntou: “Do que você não gosta no seu trabalho?”, e a maioria das respostas foi: o salário é um dos fatores mais importantes.

Então, o salário não é encarado como único motivador, e sim, como reforço motivacional, devendo ser aliado ao aumento de conteúdo e responsabilidade do trabalho, gerando reconhecimento e conquista pessoal, criando um caminho para a produtividade e qualidade do trabalho.

Herzberg recomenda que seja utilizada a técnica do enriquecimento dos cargos, para dar mais conteúdo ao trabalho e ao funcionário mais responsabilidade, para que ele desempenhe as suas funções gerando uma relação positiva de crescimento mútuo empresa – pessoas.

QUADRO 1 - OS FATORES DA MOTIVAÇÃO DE HERZBERG

FATORES HIGIÊNICOS	FATORES MOTIVADORES
Relações políticas e administração da empresa	Realização pessoal
Qualidade da supervisão técnica	Atribuição de responsabilidade
Relações interpessoais/salário	Reconhecimento do trabalho
Segurança no cargo	Possibilidade de pequena criatividade no trabalho
Condições de trabalho	Possibilidade de crescimento no cargo
Benefícios empregatícios	
Vida pessoal ou status	

FONTE: HERZBERG (1969, p. 87)

Em seus conceitos Herzberg coloca a insatisfação com os fatores higiênicos e a satisfação com os fatores motivadores.

3.3 A Teoria X e a Teoria Y de Mc Gregor

Por volta de 1960, o autor Douglas McGregor, escreveu o livro “O Lado Humano da Empresa”, onde ele apresenta duas novas visões sobre o ser humano no trabalho: a Teoria X e a Teoria Y. (McGREGOR, 1985)

A Teoria X ou Modelo X, sugere que os chefes ou gerentes devem partir do ponto de vista da administração tradicional, que manda: as pessoas ou funcionários só trabalharão de forma adequada e motivada se forem dirigidos, coagidos, controlados e ameaçados para a feitura de suas obrigações. Os funcionários seguem exclusivamente à risca a ordem de seu gerente para realizar qualquer função.

A Teoria Y ou Modelo Y, pressupõe que as pessoas podem e devem assumir responsabilidades, sem a necessidade de serem coagidos para fazerem suas obrigações. A teoria Y é um processo onde os objetivos pessoais do homem e da empresa estão unidos e integrados na busca de crescimento e vantagens mútuas a todos.

A seguir, o Quadro 2 indica algumas suposições das teorias:

QUADRO 2 - A TEORIA X E A TEORIA Y DE MCGREGOR

Teoria X	Teoria Y
1. O ser humano médio tem uma inerente má vontade em relação ao trabalho e o evitará se puder.	1. O dispêndio do esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o divertimento e o descanso.
2. Devido a tal característica humana, a maioria das pessoas tem de ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada com punições para que possa ser levada a aplicar esforços adequados na consecução dos objetivos da organização.	2. Controle externo e ameaça de punição não são os únicos meios de se provocar esforço em prol de objetivos da organização. O homem exercerá auto-direção e autocontrole a serviço de objetivos em que esteja empenhado.
3. O ser humano em média prefere ser mandado, deseja evitar responsabilidade, tem relativamente escassa ambição e, acima de tudo, deseja segurança.	3. A dedicação a objetivos é uma fundamental das recompensas associadas à sua execução.
	4. O ser humano médio aprende, dadas as condições adequadas, não só aceitar como a procurar responsabilidades.
	5. A capacidade para exercer um grau relativamente elevado de imaginação, habilidade e criatividade na resolução de problemas da organização é distribuída amplamente, e não restritamente na população.
	6. Dadas as condições de vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano são apenas parcialmente utilizadas.

FONTE: MCGREGOR (1985, p. 28)

Segundo o autor, algumas das caracterizações na Teoria X são as seguintes:

- Na empresa, o trabalho deve ser totalmente orientado pelos gerentes, tanto na ordem para ser feito como no desenvolvimento do mesmo, pois os subordinados não querem assumir responsabilidades;
- Os funcionários trabalham pelo seu salário, não gostando do trabalho, necessitando seriamente de pressão para desenvolver qualquer atividade, sem que elas sejam seus objetivos;

O homem, segundo a Teoria X, trabalha só por salário, não assume responsabilidades e trabalha a base de pressão sobre resultados.

Na Teoria Y, em análise ao quadro, observa-se:

- as pessoas procurarão seguir seus objetivos e os da empresa quando tiverem recompensas associadas;
- o homem fará suas atividades no trabalho, não como obrigação, mas como atividade natural, assim como divertimento e descanso;
- os homens podem utilizar muito mais da capacidade que dispõem, pelas condições das empresas que não conseguem extrair o melhor de cada funcionário;
- o ser humano pode ser responsável pela sua função ao ponto de não precisar de um comando fiscalizador a todo momento.

Como vimos a teoria X coloca o homem no centro dos insucessos administrativos, e a gerencia como órgão opressor dele. A teoria Y culpa o sistema administrativo, pelo homem apresentar-se preguiçoso, indiferente para assumir responsabilidades e não com o cooperativo.

A teoria de McGregor é uma das mais importantes teorias de motivação, pois caracteriza sobremaneira os estilos de lidar com o comportamento humano, para se alcançar resultados melhores ou piores. Avaliando a maneira de como se trata o indivíduo, de como ele é motivado, ou se ele pode ser motivado; ou ainda, como pode ser dirigido, sendo simplesmente um cumpridor de outras tarefas, realizando seu trabalho simplesmente por obrigação, sem nenhuma busca por melhorias pessoais e nem profissionais.

3.4 A Teoria de Motivos Humanos de McClelland

A teoria da motivação de David McClelland, resultado de trabalho feito ao longo de várias pesquisas realizadas, relata que existem certas necessidades que são aprendidas e adquiridas pelas pessoas, através da interligação/interação com o meio ambiente, ou seja, com as pessoas em sua família, no envolvimento e relacionamento em seu trabalho, ou até em qualquer lugar social e público havendo uma interação. Diante de suas constatações, essa teoria nos dá um nova visão sobre a motivação, na qual o homem terá comportamentos pré-determinados, sendo divididos em três, os motivos para a realização de qualquer acontecimento na sua vida. (VIANA, 1999)

Em sua teoria McClelland diz que existem três motivos na dinâmica de comportamento humano:

- **Necessidade de realização (inovadora)** – é a necessidade de êxito competitivo, medido com relação a um padrão pessoal de excelência. Os indivíduos que demonstram essa forte necessidade de êxito e valorização são aquelas pessoas que conseguem vitórias pelos seus próprios esforços. Um exemplo: os empresários que procuram esse ambiente amplamente empreendedor.
- **Necessidade de afiliação (protetora)** – é a necessidade de proteção, de relacionamento amistoso, cordial e afetuoso com os outros indivíduos da organização, onde se torna elemento de destaque na busca de reconhecimento pelas metas atingidas. Negativo no desempenho gerencial, pois tende a fazer com que o gerente se preocupe demasiadamente com os indivíduos, interferindo na objetividade e na racionalidade do negócio.
- **Necessidade de poder** - é a necessidade burocrática de dirigir ou influenciar outras pessoas, os gerentes com essa forte necessidade demonstram altos níveis de motivação com excelente desempenho no desenrolar de suas funções na empresa.

Em síntese, todos terão essas necessidades aprendidas, as de realização, de afiliação e de poder, em maior ou menor grau cada uma, em suas vidas.

Segundo teorias da Psicologia, as necessidades humanas são resultados de experiências vividas na infância podendo ser desenvolvidas na fase adulta.

Trabalhos que exigem, para serem desenvolvidos, graus de imposição e persuasão estarão mais adequados às necessidades de poder. Funções que exijam bom relacionamento e cooperação para serem realizadas, devem adequar-se às necessidades de afiliação e tarefas mais complexas que envolvam e necessitem de outros indivíduos, para o atendimento de metas, serão tarefas adequadas as necessidades de realização.

A necessidade de afiliação deve ser bem controlada, para evitar perdas de objetividade em detrimento de bons relacionamentos pessoais.

No geral, as necessidades de realização e poder são ótimas para a organização, pois são fatores positivos que levam ao aumento do desempenho e *performance* da empresa. McClelland, em sua teoria, preocupa-se em evidenciar como as necessidades de realização, poder e afiliação afetam o comportamento no ambiente de trabalho, buscando posições de destaque na organização, dando origem a dois estilos gerenciais: um dominador, baseado no carisma e poder pessoal, e outro baseado no comprometimento com as tarefas a serem concluídas. (MONTANA, 1997)

3.5 Comparação entre as Teorias de Motivação

Nas teorias de Maslow e Herzberg podemos traçar um paralelo na qual os fatores motivadores de Herzberg compõem a escala mais alta das necessidades

Percebe-se no quadro acima, o quanto as teorias dos 3 autores citados, tem suas semelhanças, as conclusões comuns sobre a motivação são formadas em cada ser humano, saindo das necessidades básicas chegando até a grandes realizações pessoais.

3.6 A Teoria da Expectância

A teoria da Expectância é de autoria de Victor Vroom, que em sua abordagem tenta explicar o comportamento e ações das pessoas em função de seus objetivos, suas metas pessoais e de suas expectativas em alcançá-las. (DUTRA, 1993)

Em sua teoria, Victor Vroom enfatiza que o homem é capaz de determinar os resultados preferidos e as reais chances de atingir esses objetivos, portanto, as organizações devem criar metas às pessoas, devem criar recompensas diretamente ligadas ao desempenho e essas recompensas devem ser principalmente, recompensas que as pessoas queiram ganhar e não o que fica mais fácil para a empresa.

Na teoria fica claro que o indivíduo além das metas traçadas pela chefia da empresa, cria as suas metas individuais a serem atingidas e também estabelece as chances reais de concretizá-las. Portanto, dá-se também o nome a Teoria de Expectativa – preferências, devendo ser lembrado que as recompensas devem ser condizentes com as expectativas individuais, para ser um elo motivador.

Essa teoria difere de outras, como as de Maslow e Herzberg, por não analisar as diferenças existentes entre as diversas pessoas e suas expectativas. (DUTRA, 1993)

QUADRO 4 - QUADRO DA TEORIA DA EXPECTÂNCIA

Motivação	Expectativa que o aumento do esforço aumentará o desempenho	Expectativa que o aumento do desempenho levará à recompensas	Preferência do indivíduo pela recompensa
	E	D	O

FONTE: DUTRA (1993, p. 65)

No quadro, observa-se que existe uma expectativa que gerará um aumento no esforço; este, por sua vez, gerará aumento de desempenho que, por conseguinte, gerará uma expectativa que esse novo desempenho levará a recompensas pelo novo trabalho. O ponto chave está em: até onde, a empresa estará preparada para recompensar o indivíduo da maneira que ele espera. A recompensa esperada, porém não atribuída, será com certeza um fator de desmotivação pessoal e de forma posterior para um grupo.

Como exemplo pode-se citar o caso de um vendedor de televisores, que normalmente vendia 30 TVs a cada 15 dias, sendo um cumpridor exímio das metas atribuídas pela sua empresa. Em um determinado momento, ele resolve aumentar seu esforço e passa a visitar o dobro de clientes que visitava antes,

pensando no possível resultado e também nas recompensas. Observa-se que sua vendas realmente duplicaram pelo seu maior esforço, mas, em compensação, a empresa não fez nenhuma menção honrosa, ou de reconhecimento por seu esforço e resultados adicionais obtidos. Então, poderá o indivíduo sentir-se sem motivação, diante de uma situação em que seu grande esforço nem foi lembrado (pois é evidente que, na mente do vendedor deveria haver uma expectativa de pelo menos um mero reconhecimento). No mês posterior, o vendedor voltará à sua velha rotina.

A Teoria Motivacional da Expectância é baseada nas diferenças entre os indivíduos. A motivação é criada de acordo com as expectativas pessoais de cada um por recompensas, de acordo com a preferência e a individualidade de cada pessoa, portanto, recompensas não adequadas trazem um grau de desmotivação entre as pessoas.

3.7 A Teoria do Reforço

Outra teoria muito importante é a teoria do reforço, formulada por B. F. Skinner, que relata que um comportamento humano reforçado será repetido mais e mais vezes, enquanto que o comportamento humano não reforçado terá menor possibilidade de ser repetido. Um exemplo dessa afirmativa seria o vendedor que, num determinado mês, resolve aumentar suas vendas na expectativa de aparecer com uma menção honrosa pela sua *performance*. Mas o que acontece: a empresa nem faz qualquer menção ou nem fornece qualquer recompensa ao vendedor,

gerando, no mês seguinte, um comportamento que volta aos patamares anteriores, portanto, gerando a perda de lucros na própria empresa. (FADIMAN, 1986)

A teoria do reforço presume que as conseqüências do comportamento de uma pessoa será o elo que determinará o seu nível de motivação. Os esforços que podem ser recompensas ou punições pelos comportamentos vão ser aplicados, dependendo dos objetivos traçados pela empresa e, também, da capacidade de motivação gerada por supervisores e gerentes. (BOWDITCH, 1992).

O indivíduo aprenderá com as recompensas ou punições, a manter um determinado nível de comportamento, colocando-o como básico em sua carreira de forma usual.

Agora, a maior ênfase do trabalho de SKINNER (1974) é a importância que se deve dar aos supervisores e/ou gerentes e até diretores, para que saibam ter *feedback* sobre as atitudes e comportamentos positivos e negativos dos profissionais sob sua responsabilidade na empresa. As atitudes positivas deverão ser tratadas com reconhecimento e valorização para que se obtenha um comportamento positivo, ou reforçado, e que este seja por diversas vezes repetido. Da mesma forma, uma atitude negativa deve ser tratada de forma singular, sem a criação de constrangimentos, buscando salvar e valorizar o profissional. Os supervisores e/ou gerentes serão os responsáveis por orquestrar as contingências do desempenho – reforço positivo, negativo, extinção e punição, para a obtenção dos melhores resultados para a empresa.

Dentro da Teoria de Skinner, os roteiros e as contingências dos reforços são os seguintes:

CONTINGÊNCIAS DE REFORÇOS:

A. Reforço positivo

Circunstâncias existentes → um comportamento →
consequência positiva → aumento na frequência do comportamento.

B. Reforço Negativo (impedimento)

Circunstâncias existentes → um comportamento → fim ou retirada de
uma consequência desagradável → aumento na frequência do
comportamento.

C. Extinção

Circunstâncias existentes → um comportamento → consequência
negativa → diminuição na frequência do comportamento.

D. Punição

Circunstâncias existentes → um comportamento → consequência
negativa → diminuição na frequência do comportamento.

Em síntese, o reforço positivo significa recompensas por boas atitudes, que trarão repetições no comportamento; o reforço negativo será pela retirada de uma

punição que trará aumento no comportamento original; o reforço da extinção significa que as recompensas esperadas por melhoras em comportamentos não mais existirão, ocorrendo a diminuição da frequência desses comportamentos positivos; e o reforço da punição trará conseqüências de diminuição do comportamento que originou a penalidade.

Assim, a teoria do reforço explicita que o nível de motivação de uma pessoa será determinado pelas conseqüências de seu comportamento: quando reforçado por recompensas o comportamento será por várias vezes repetido. O gerente é o responsável pelas recompensas que poderão trazer benefícios pela valorização ou não de um comportamento diferenciado.

3.8 A Teoria da Equidade

Uma das maiores preocupações das empresas e administradores nos dias atuais é cuidar para que não se cometam injustiças no fornecimento, aos funcionários, de pagamentos ou recompensas, de forma que haja justiça e equilíbrio com relação ao que cada um merece. A teoria da Equidade foi formulada por Stacy Adams, da General Electric, onde relata que a percepção da injustiça é uma das mais poderosas forças do universo empresarial. (MOURA, 1994).

A grande chave motivadora da Teoria da Equidade é a luta pela igualdade que nasce da descoberta de alguma desigualdade ou injustiça cometida. A igualdade deve existir em trabalhos similares que sejam feitos com esforços

semelhantes, avaliando os resultados, numa clara comparação individual onde as maiores recompensas serão remetidas por clara meritocracia e merecimento.

Ainda existem dois fatores que também podem afetar as percepções de igualdade, quando um funcionário recebe uma remuneração:

- A comparação da remuneração ganha fatores como esforço pelos resultados, o talento, o exímio e as condições de trabalho;
- Além da comparação de ganhos e recompensas com outros colegas, para verificar se houve igualdade.

3.9 Teoria de Edward Lawler

Tivemos, como já citamos no texto, diversos pensadores e estudiosos preocupados com a motivação humana em geral, e também nas empresas, sendo que essa teoria a ser descrita agora representa o pensamento de Edward Lawler, por muitos considerado o Maslow da nova geração, estando aí sua importância. (SOMERVILLE, 1997)

Edward Lawler, teve a preocupação de estudar o assunto, só que desta vez aliando sobremaneira a teoria à prática nas empresas, como forma de obtenção de resultados realmente fidedignos. Em sua teoria, Lawler defende que o ser humano se motiva, se dentro do rol de suas expectativas do futuro, ocorrer uma alta chance múltipla em três instâncias, segundo o raciocínio do autor:

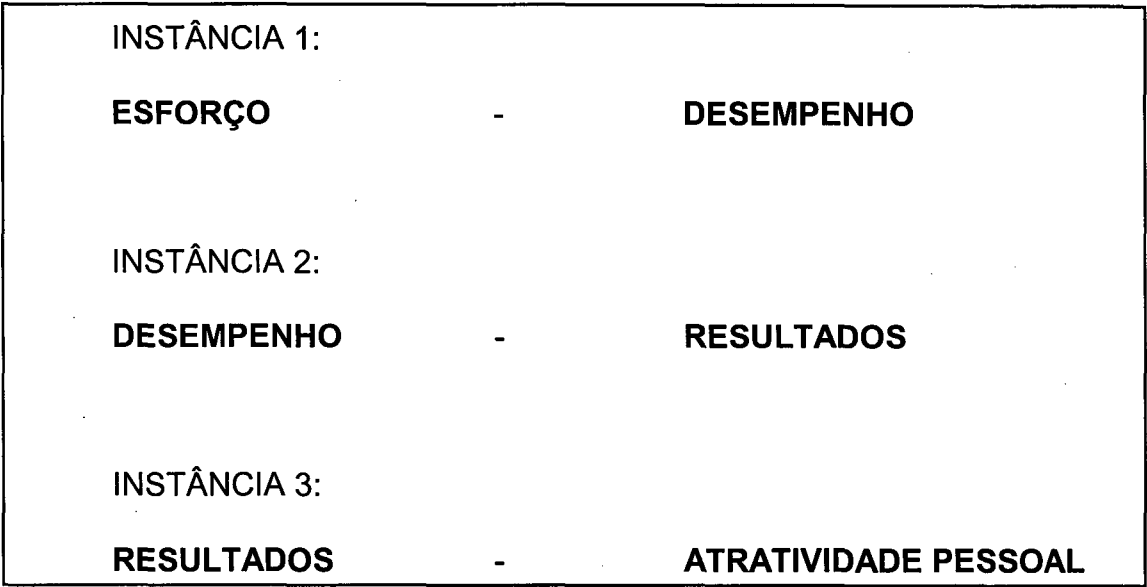
- **Instância 1:** se a pessoa tiver a expectativa de que esforço vai efetivamente transformar-se em bom desempenho;
- **Instância 2:** se cumulativamente, a pessoa tiver a expectativa de que esse desempenho tenha alto grau de probabilidade de transformar-se em bons resultados;
- **Instância 3:** se essa pessoa ainda tiver a expectativa de que o resultado alcançado transforme-se, também, com alto grau de probabilidade, em uma conseqüência de atratividade pessoal interessante.

Essa teoria apresenta uma grande lição na qual o homem não se motiva pela busca de atratividade pessoal, ou remuneração financeira, mas sim por outros elementos como melhorar o desempenho, e buscar resultados positivos. De forma mais profunda, nessa teoria o homem passaria: (a) pelo sentimento de eficiência - desenvolver bem uma determinada atividade; (b) um sentido de efetividade - fazer bem a atividade certa, com resultados esperados e favoráveis, dentro do ciclo da motivação.

É reconhecido que, para as pessoas/funcionários conseguirem desenvolver melhor suas funções, será importante o investimento em treinamento e preparação técnica, para que seu esforço seja bem aproveitado. Contudo, pode

acontecer de uma empresa que remunera bem seus funcionários, dando ótimas condições de trabalho, que tem o esforço/desempenho ótimo de seus funcionários, não conseguir devido a forte concorrência com empresas, ter bons resultados. Então pode instalar-se um clima de derrota, devendo a saída ser buscada na procura de novos mercados, implantação de novos produtos, para completar a cadeia motivacional, com um bom funcionamento. Quer dizer, as pessoas não serão só motivadas por remuneração, mas até pela situação da empresa em que atuam. (SOMERVILLE, 1997)

A teoria em diagrama:



3.10 Qualidade de Vida no Trabalho como Fomentadora de Motivação

Uma empresa para atingir os melhores resultados, precisa de um grupo de funcionários em sinergia para esse objetivo. E dentro dessa circunstância, haverá satisfação entre eles, se houver justiça na forma de recompensas pelos resultados conseguidos. No entanto, deve-se considerar que, necessariamente, um funcionário satisfeito, não produzirá mais que um funcionário insatisfeito, pois às vezes as pessoas estão felizes por não precisarem trabalhar muito! Só que a insatisfação no trabalho, unida em grupos, representa para a empresa, a possibilidade maior de ocorrer diversos fatos, dentre os quais:

- rotatividade mais alta;
- maior absenteísmo;
- menor cidadania empresarial;
- mais queixas e processos;
- mais possibilidades de greves; além de,
- furtos, sabotagens, vandalismo.

Esses problemas são causas de maiores custos para a organização, de forma direta ou indireta, custos pela insatisfação dos funcionários.

Dentro desse quadro, diversas empresas buscam a criação de programas de melhorias de **Qualidade de Vida no Trabalho**, criando um local de trabalho que aumente o bem estar e satisfação para os seus funcionários. A meta geral

para um programa desses seria satisfazer a maior gama de necessidades dos funcionários. A QVT possui alguns objetivos, tais como:

- compensação adequada e justa;
- ambiente saudável e seguro;
- cargos que desenvolvem a capacidade humana;
- oportunidade para crescimento pessoal e segurança;
- um ambiente social que promove a identidade pessoal, a liberação de preconceitos, o senso de comunidade e a possibilidade de ascensão.

Os executivos e funcionários da atualidade, em geral colocam como muito importante o trabalho em suas vidas, mas também estão valorizando cada vez mais: a independência de seu tempo, o equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal, o reconhecimento por seus resultados, e a perspectiva real de desenvolvimento pessoal em seu trabalho e sua vida.

As empresas diferem drasticamente na forma de tratar a QVT. As que são desfavoráveis ao programa, alegam que isso não corresponderá necessariamente a maiores níveis de produção, se não houver, concomitantemente, recompensas ao desempenho individual; as empresas a favor acreditam poder aumentar a produtividade e a eficiência dos funcionários, obtendo uma vantagem considerável a ser explorada. Pois quando falamos em produtividade, também falamos em rotatividade, absenteísmo, acidentes, furtos, sabotagens, além de inovações e lucros; portanto não podemos deixar de usar essa ferramenta. O QVT seria a maneira moderna de possibilitar a ação de uma empresa motivada, no qual

se avaliam os pontos a serem melhorados, se implanta soluções de melhoria, com ganhos imediatos e reais para a empresa.

Finalizando esta explanação sobre as principais teorias da motivação, observa-se, principalmente, nas teorias de Maslow, Herzberg e McClelland, que o principal elo construtor da motivação se fundamenta na satisfação de uma necessidade, desde as mais básicas como comer ou beber até as mais seletas e especiais como ser presidente de uma grande empresa, ou de uma grande organização. Cabe salientar que as outras teorias também são importantes, cada uma a seu modo, talvez abordando de forma mais superficial e generalizada o assunto, mas, da mesma forma, focando na motivação a importância das recompensas (Teoria da Expectância), da valorização (Teoria do Reforço), e da necessidade de igualdade no tratamento das recompensas (Teoria da Equidade), terminando a Teoria X e Y de McGregor que enfoca sobremaneira na Teoria Y a motivação, em contrapartida a Teoria X, no autoritarismo do homem enquanto mão-de-obra. Lawler representa um novo enfoque para teoria e idéias de Maslow.

A seguir, apresenta-se a motivação no trabalho, como ela foi e está sendo seguida nos dias atuais, lembrando a importância da satisfação das necessidades das pessoas para se chegar aos objetivos únicos, tanto para a empresa quanto para as pessoas, para que, com base nas teorias de motivação apresentadas neste capítulo, possamos apresentar o nosso sistema de apropriação de resultados.

4 A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação no trabalho é um tema muito importante hoje em dia, pois se está falando da figura do homem na sociedade, no instante de desempenho de sua função produtiva, que ocupa a maior parte de cada um dos seus dias, durante cerca de 30 anos de sua existência, e este momento merece toda a atenção.

Dentro desse entendimento, já no capítulo 3, procurou-se enfocar teorias e técnicas de motivação para que se possa ter uma visão aprofundada sobre as questões que envolvem o processo de motivação, principalmente aquelas, baseadas na pessoa, que busca satisfazer uma necessidade não satisfeita. A partir dessas teorias e juntamente com a questão da administração das pessoas e da motivação, analisando o seu histórico, procurou-se criar uma perspectiva de futuro a nível da administração de pessoas.

Mas antes de continuar o desenvolvimento desse assunto, faz-se necessário explicitar o significado do termo proferido por diversas vezes no trabalho, que é o “clima motivacional”. Este termo representa uma versão com mesmo sentido para clima organizacional na empresa, tendo a ver com as relações pessoais na empresa, com vistas a análise mais profunda da motivação entre os funcionários.

Segundo o objetivo proposto, tratar-se-á a perspectiva passada, a atual, mais uma concepção geral sobre o que a motivação traz de benéfico e perspectivas de futuro.

A seguir, um pouco da motivação no passado e seu tratamento, antes do período atual.

4.1 A Motivação no Passado

Dentro da questão da motivação, verifica-se que os primeiros estudos, fundamentaram-se no estudo das relações humanas *versus* as relações produtivas; constatando-se também o nascimento dos primeiros conflitos motivacionais, sendo este o objetivo o estudo.

O primeiro grande estudo da administração foi o realizado por Frederick W. TAYLOR, por volta de 1900, coincidindo com o começo da febre industrial nos EUA, que originou a potência econômica que hoje é.

Em seus estudos, Taylor queria entender explicitamente a compreensão do trabalho, a melhoria da eficiência do trabalho que até hoje incide no *layout* do trabalho, na programação de tarefas e na administração como um todo.

No estudo da questão da motivação nas empresas verifica-se que, no início desse crescimento industrial de 1900, que coincidiu com o aparecimento de várias teorias administrativas, foi o marco inicial também das fortes disputas sociais por emprego, salário, benefícios sociais, disputas que perduram até hoje.

Segundo o entendimento de Taylor, os trabalhadores diminuiriam seus esforços e seus resultados, caso ficassem sozinhos no desenrolar do trabalho. O

termo *soldieung* (vagabundagem), para essa gritante diminuição dos esforços foi atribuído à Taylor. (DRUCKER, 1997).

Taylor fez estudos para encontrar padrões e formas mais eficientes de trabalho, para melhorar o desempenho de todos, acabando com tarefas baseadas em *achismos* e palpites sem a menor base técnica em seu desempenho. Melhorar o desempenho do trabalhador foi a tônica de seu trabalho, dividindo-o em atividades tarefas, mostrando a maneira mais eficiente de realizá-las, criando “a única maneira correta”, enfim, disciplinando o trabalho.

Na questão da motivação, Taylor dizia que “*um dia honesto de trabalho por um dia honesto de pagamento*”; então nesta frase dita por Taylor, verifica-se o tom de suas teorias, onde a parte financeira, seria a mais importante na realização de qualquer atividade no trabalho. (DRUCKER, 1997)

Taylor acredita que os trabalhadores não gostam de trabalhar, sendo totalmente preguiçosos, necessitando de supervisão constante, além de deixar claro que se não desempenharem suas funções de forma correta, poderão ser punidos com demissões ou multas. As pessoas não são criativas, nem propícias para a criação de idéias e trabalhos para os quais não foram previamente treinados.

Então, essa é a tônica da motivação defendida no início do século, o homem enquanto ser, não pensante na empresa, enquanto bem de capital na feitura de atividades repetitivas, onde seu elemento motivador seria o salário e as remunerações extras pelo seu rendimento. Assim, o salário seria o único ponto a motivar as pessoas.

O homem segundo Taylor, não é capaz de assumir responsabilidades e de pensar sobre as tarefas que desempenha, portanto, recebendo seu salário, deverá satisfazer suas necessidades, garantindo melhorias produtivas, mas somente na medida em que haja ganhos financeiros.

Em resumo, Taylor acredita puramente no salário como fonte motivadora, não considerando outros pontos importantes ou necessidades inerentes ao homem que nem sempre estão envolvidas com dinheiro, e sim com valorização do trabalho, e a auto-estima de cada trabalhador. Taylor ao criar os princípios da Administração Científica, criou a primeira preocupação com o fator da motivação, cujo valor é inegável, mesmo que neste primeiro momento fosse baseada puramente em recompensas financeiras.

Na teoria de Taylor, transparece a realidade de como a motivação no trabalho era tratada, na qual os fatores motivadores seriam realmente, muito escassos, limitados a recompensas financeiras, e que o homem deveria ser motivado na base da pressão, pois não existiria nele uma vontade natural para o seu crescimento e desenvolvimento.

4.1.1 A Abordagem das Relações Humanas

Além da Teoria de Taylor, que enfatizava o homem enquanto trabalhador exclusivo por salário, tem-se outra abordagem interessante, anterior aos dias atuais, no que tange a administração e motivação das pessoas.

A Teoria de Relações Humanas de Elton MAYO merece destaque como obra que trouxe as primeiras idéias a respeito do homem enquanto pessoa que quer ser valorizada e reconhecida pelo seu trabalho, além de apenas receber salários, recompensas e gratificações.

A abordagem das relações humanas criou-se no momento em que a administração científica encontra dificuldades em ter respostas a todas as variações que um trabalho pode oferecer, desde a temperatura ambiente ou luminosidade, até produção com qualidade, que afeta os funcionários, e conseqüentemente a lucratividade.

Elton Mayo conseguiu com seus estudos a abertura de uma visão sobre o trabalho e sobre os trabalhadores como pessoas e não máquinas, destacando os fatores sociais e psicológicos do trabalhador e da necessidade da volta aos valores sociais da organização, saindo das idéias quase escravagistas de Taylor, que o homem só era regido por salários e recompensas.

Além de Elton Mayo, ainda deve ser considerado o trabalho de Chester BARNARD (1971), que analisou de forma inovadora os grupos informais e os conceitos tais como comprometimento com a empresa e a questão da autoridade. BARNARD acreditava na importância do comprometimento das pessoas com o seu trabalho, como forma de torná-lo assim, mais eficiente e produtivo. Barnard enumerou, entre outros condicionantes, a comunicação efetiva, disposição em contribuir com propósito comum, elementos constituintes do bom funcionamento em qualquer organização.

Segundo BARNARD (1971), o indivíduo não basta “estar disposto”, deve ter “auto-renúncia, abdicação do controle da conduta pessoal, despersonalização da ação pessoal”, para que realmente a empresa e as pessoas possam atingir seus objetivos dentro de um quadro vencedor.

Ao final da abordagem científica e de relações humanas, quer-se dizer que seu entendimento será importante para prosseguir na perspectiva atual da motivação. Ao se ter conhecimento dessas teorias anteriores, desde a de Taylor, que cria a idéia de homem enquanto máquina, e as evoluções que ocorreram, refletindo a abordagem das relações humanas, que visualiza as mudanças num novo mundo, são teorias representativas de como era tratado, e analisado a motivação no passado, com vistas a entendermos o contexto motivacional.

4.2 O Presente da Motivação no Trabalho

Depois de vislumbrar uma rápida passagem sobre a motivação humana nas empresas, reforçando a evolução paradigmática da Administração, apresentada no Capítulo 2, apresenta-se o tema como ele é tratado atualmente, para posteriormente, discutir as mudanças que poderão ocorrer no futuro, a partir de tendências levantadas.

No presente, há uma série de mudanças significativas no que tange a motivação no trabalho por algumas empresas, que apesar de isoladas são atitudes louváveis que representam quebras de paradigmas e avanços neste assunto.

Dentro desse quadro atual, cita-se algumas mudanças importantes de pensamentos, ocorridas além do balanço crítico sobre o estágio atual da motivação no trabalho, logo abaixo:

- A mudança de nome de Departamento Pessoal, para Área de Recursos Humanos (RH), pode ser a primeira vista uma simples mudança de nome, mas na realidade trata-se de uma importante mudança de conceito, onde antes, nesse departamento, se tratava somente de emissão de Folhas de Pagamento e registros de admissão/demissões de funcionários; agora, dentro desse novo conceito, passa também a ser uma área preocupada com a saúde física e mental dos trabalhadores, assim como a vivência social dos mesmos, dentro da empresa. Dá-se, em alguns casos, ajuda com psicólogos e toda uma estrutura de apoio a família do funcionário, permitindo que o mesmo trabalhe tranquilo, mesmo longe de sua família. O RH pode atuar também valorizando os bons funcionários com a promoções ou aumentos de salário; com a preparação de cursos e treinamentos que ajudarão no desenvolvimento de todos, além de sempre buscar mais benefícios aos funcionários como: descontos para eles usufruírem em empresas conveniadas e outras funções que o RH pode determinar nessa mudança de paradigmas;

- Trabalho em equipe – essa é outra mudança importante que tem se valorizado muito nos últimos anos, como uma forma para se conseguir aumentar a produtividade e o lucro da empresa, conseguindo, da mesma forma, aumentar o comprometimento das pessoas em torno de um mesmo ideal. A importância do trabalho em equipe está em fazer com que as pessoas unidas produzam mais, fazendo parte do time. Essa equipe, mais forte e unida, é um fator motivador muito importante, porque todos desejam fazer parte de um processo ou de uma idéia vitoriosa, com participação ativa, onde ele e seus companheiros serão valorizados pelos trabalhos desempenhados. O ser humano é um ser social que precisa estar entrosado para desenvolver melhor as suas potencialidades. Nesse ponto entra a importância de unir os funcionários em verdadeiras equipes de trabalho, com o intuito de motivar e ao mesmo tempo otimizar a produção. O trabalho em equipe é um dos pontos que mais evoluíram no tocante à motivação humana.
- As empresas adotam programas de idéias e pesquisas sobre o ambiente de trabalho.

Nos últimos anos, tornou-se cada vez mais comum as empresas pedirem aos seus funcionários, sugestões ou opiniões sobre novos produtos ou idéias que poderiam ser usadas de forma a reduzir custos com produção ou tempo de

processamento, e até mesmo, para aumentar as vendas e o consumo dos produtos. Por exemplo: uma empresa paranaense de metais que tem um programa onde qualquer idéia que resulte menos custo representa ao funcionário um prêmio no valor de 10% da economia, fato que ocorre constantemente nessa empresa, pois o funcionário passa a se enxergar como um elemento que realmente faz parte do processo. Fornecer maior responsabilidade, implica desde o funcionário distribuir corretamente seu tempo durante o dia para a feitura de suas obrigações, até deixá-lo livre no horário de trabalho. Assim o trabalhador pode chegar a qualquer hora, mas sabedor de suas responsabilidades do dia. A atribuição de mais responsabilidades também é um fator motivacional cada vez mais presente nas empresas. (KELLER, 1997)

Algumas empresas têm feito melhorias significativas no tocante a motivação e a valorização pessoal. O quadro atual tem realmente muito que evoluir, mas comparado ao marco inicial, no início do século, ocorreram muitas mudanças significantes.

No geral, tem-se organizações modernas, que evoluíram em recursos humanos (estas com perspectivas de crescimento e sobrevivência mercadológica), e outras que parecem viver ainda sob a influência das idéias de Taylor. Quanto ao aspecto motivacional humano dessas empresas, há, com certeza, um futuro incerto.

4.3 Benefícios da Motivação no Trabalho

Nesse trabalho de pesquisa, inúmeros aspectos da motivação foram descortinados, desde as teorias sobre motivação, como foi tratada no passado até nos dias atuais. Fica uma pergunta: no que exatamente a motivação ajudará a empresa moderna a vencer seus desafios? A resposta virá em seguida. A questão está situada em como uma empresa vive as diversas variações, e os inúmeros aspectos bem voláteis que surgem no dia-a-dia, porque um sucesso empresarial vai depender de uma união de esforços em torno de um objetivo. Neste entra a importância da união, dos objetivos comuns da empresa, somente conseguido com pessoas motivadas dentro da mesma.

Sob esta ótica, percebe-se a importância de se valorizar (motivar) realmente as pessoas, como forma empresarial de se ter mais lucros e, principalmente conseguir sobreviver no mercado. (MONTANA, 1997).

Dentro desses parâmetros, a seguir serão enumerados alguns pontos importantes. Ao motivar seus funcionários, a organização reconhecerá facilmente melhorias tanto em nível de produtividade, quanto em redução de custos, além de outras:

- A motivação interfere na qualidade? Com certeza. Tanto empresas como pessoas não comprometidas com a qualidade terão sérias dificuldades na

implantação de qualquer programa nesse sentido, pois a participação é o elemento mais importante na busca da qualidade.

A qualidade deve ser considerada importante em todas as áreas da organização, deve ser recebida como prioridade administrativa, portanto, as pessoas devem estar motivadas para caminharem constantemente em busca da melhoria, dessa forma a qualidade será um progresso para a empresa.

A qualidade deverá ser complementada com novas tecnologias dentro da área técnica. Mas, a questão principal é trabalhar a social, que deverá levar em consideração, diante das mudanças de valores da organização, o comportamento, a insegurança e a preocupação natural de todos os funcionários envolvidos dentro desse contexto. (CHANOV, 1998).

Levando as pessoas a se adaptarem pouco a pouco às novas expectativas empresariais, elas também poderão fazer com que se sintam participantes (motivadas), tendo a liberdade de ação para realizar suas atividades, sentindo-se menos ameaçadas, já que na presença das ameaças está a maior dificuldade ou o razão do fracasso das organizações ao implementar a qualidade.

Portanto, é importante o envolvimento da alta administração da empresa, liderando e integrando todos dentro do processo. Este é um ponto motivador muito importante, que com certeza trará muitos resultados positivos, principalmente na empresa que quer atingir um ponto ótimo na qualidade.

- A motivação interfere na redução de custos? Nesse ponto, tem-se um exemplo bem interessante: uma indústria de peças cerâmicas, já reconhecida no

mercado e com grande quadro de especialistas em produção e funcionários no chão de fábrica, criou um programa que daria recompensas em prêmios ou em dinheiro para qualquer pessoa que contribuísse com uma idéia que gerasse redução de custos ou melhoria nos processos. O que a empresa fez, simplesmente foi colocar o funcionário como real membro do processo industrial, onde sua contribuição seria valorizada e premiada, desde que fosse útil, é claro. Esse elo motivador fez com que tivesse uma visão da empresa enquanto extensão da sua vida, ao participar ativamente para ajudar nos resultados coletivos. (CHANOV, 1998).

O resultado direto do programa de idéias veio com inúmeras sugestões por parte de todos, desde os faxineiros, passando pelos operadores de máquina até as pessoas da alta administração, cujas as idéias foram selecionadas e algumas, em especial, logo foram implementadas, fazendo surgir de imediato os primeiros resultados positivos. Como destaque, teve um simples operário do chão de fábrica, que se beneficiou com sua ótima idéia, culminando com o prêmio de receber um carro O KM. Ele sugeriu a economia projetada com uma nova idéia: a simples troca de um prendedor de metal importado, por um parafuso com rosca nacional, para fixação de peças cerâmicas.

Dentro dessa motivação, conforme o exemplo acima, os resultados conseguidos deverão ser de suma importância para que a empresa consiga seu sucesso, pois como este caso, temos no Brasil, diversos outros exemplos de empresas que necessitam urgentemente, nacionalizar rapidamente o maior número de peças para fabricação de seus produtos, para buscar uma capacidade

de competição adequada neste mundo globalizado. Além desses casos, deve-se considerar que a maioria das empresas tem seus custos, em geral, passíveis de serem reduzidos e/ou otimizados, tanto no Brasil, como no exterior.

A motivação ajuda consideravelmente a empresa na redução de custos, porque um funcionário dentro do cenário, onde ele é um real participante, com idéias e ações que interferem diretamente, na produção e considera a empresa como extensão de sua vida e, portanto, com esse comprometimento, o funcionário fica mais feliz e a empresa tem maiores lucros.

- A motivação interfere na imagem da empresa. A imagem institucional que uma empresa tem no mercado demora muitos anos para ser firmada ou consolidada. A empresa pode ser destruída por pequenas falhas em um ou outro processo que venham a tornar público qualquer erro. Não se pode cometer erros. Como exemplo: a rede de *fast-foods* Mc Donald's, que tem uma imagem de excelência no mundo, como uma empresa limpa organizada, com funcionários satisfeitos e que vende produtos da mais alta qualidade. Esta imagem criada, poderia ser manchada, se em qualquer loja, em qualquer lugar no mundo, alguns dos seus clientes passassem mal ao ingerirem seus produtos, indo parar até em hospitais. Imaginem as pessoas ao assistirem pela TV esse episódio, será que se lembrariam da sua qualidade, por tanto tempo mantida, ao passar pela frente de uma loja McDonald's no dia seguinte? Não, com certeza não, comprovando que um erro pode manchar toda uma imagem de bons produtos e serviços.

Uma empresa não pode se descuidar de nenhum aspecto de seu produto ou serviço ofertado, devendo ter no funcionário, o elemento que deve contribuir para que os erros não ocorram. A motivação no trabalho é uma forma de garantir processos homogêneos, de qualidade e de constante avaliação dos resultados.

Uma empresa, ao motivar as pessoas, ao dar condições para que elas participem e se sintam parte do processo, também conseguirá fazer com que o funcionário fale bem da empresa fora dela; conseguirá fazer com que ele contribua diariamente para que não haja desvios nos resultados esperados, mantendo a qualidade nos processos, por fim, contribuindo para que os clientes vejam na empresa um lado humano, onde as pessoas estão interessadas no processo, realmente lutando por objetivos comuns.

- A motivação interfere na produção. Nesse ponto, como exemplo, tem-se a indústria japonesa do pós-guerra, que revolucionou a forma de produzir máquinas e equipamentos, em tempos menores, com baixos custos, em comparação a métodos tradicionais americanos, os quais eram mais dispendiosos e demorados.

Os Estados Unidos durante anos, dominaram o comércio internacional com sua tecnologia e produtividade, até que por volta de 1965, o Japão começou a ameaçar o Império Americano, como já foi dito, com custos menores, com aparelhos da maior tecnologia. Mas como isto é possível?

A resposta foi tentada na sua resolução, através de visitas que os americanos fizeram a indústrias japonesas nesse período, onde foram

diagnosticadas várias técnicas japonesas, que seriam as causadoras deste enorme sucesso, dentre as quais cita-se (TUBINO, 1999):

- sistema *kanban* de controles de estoque;
- produção *just-in-time*, na qual a produção deveria ocorrer em tempos pré-determinados;
- programas 5'S – seriam formas de se reduzir custos, otimizando o processo produtivo;
- qualidade total – programa no qual a empresa estaria voltada para a produção com qualidade, onde os itens seriam uniformes com baixo índice de peças defeituosas e retrabalho;
- produção focalizada – a fábrica estaria totalmente disposta à produzir determinados produtos, com a gerência atuando junto com a produção, contribuindo para a melhoria dos processos.

Os americanos encontraram a solução para os seus problemas e voltariam a conquistar o topo como país industrializado, certo? Não, errado. Os americanos tentaram, trouxeram para as suas fábricas, as descobertas oriundas do Japão, com o intuito de melhorarem seus resultados, mas o que aconteceu é que os resultados pouco melhoraram, e ficou aí uma grande incógnita: porque no Japão as técnicas são um sucesso, e nos EUA numa fábrica semelhante, os métodos não fazem qualquer diferença?

Nesse ponto, entra a questão da motivação, que só anos depois os americanos conseguiram perceber. A questão fundamental é que, até pela própria

natureza oriental, os japoneses teriam maior facilidade em se concentrar no trabalho, fazendo-o parte de sua vida, como acordar e comer, sendo esse o sentido que faltava as empresas americanas; a motivação seria o dínamo que conduziria as pessoas a viverem a empresa em suas vidas. Sem dúvida as culturas orientais e ocidentais diferem em inúmeros aspectos, mas de sobremaneira caracteriza a expressão “viver no trabalho”, expressando claramente a forma pela qual os orientais conseguem doar-se ao trabalho, tendo-o como praticamente um objetivo direto de vida, originando pessoas realmente comprometidas. (CHANOV, 1998)

Esse com certeza, foi o marco inicial de uma nova forma de administrar no ocidente: o de acordar para a importância de motivar as pessoas, fazê-las sentir-se parte da organização, permitindo a participação de todos na busca de um mesmo ideal, tanto de realização pessoal dos funcionários como de crescimento das empresas.

Agora, a motivação é importante? Sim, basta verificar que o Japão saiu do pós-guerra destruído e, em pouco anos, se equiparou com os Estados Unidos numa acirrada disputa comercial e tecnológica. A motivação para o trabalho deve ser plantada e cultivada, devendo a empresa ter consciência de sua grande importância. (DRUCKER, 1997)

Verifica-se o quanto a motivação pode interferir em todos os setores de uma empresa, dos mais diversos ramos possíveis, devendo para o futuro ser a diferença entre as empresas que sobreviverão (as que vão investir no seu capital intelectual), e as que padecerão, voltadas a um estilo clássico de administrar,

onde a pessoa é colocada como bem de capital, isto como na Idade Média, onde de lá nada sobreviveu.

4.3.1 A Motivação em números

A motivação como já falamos anteriormente, é uma característica difícil de ser avaliada numa empresa, ou nas pessoas, portanto a sua análise se torna fator um pouco difícil, principalmente por ser subjetiva. Dentro desse quadro de análise, colocaremos a seguir alguns itens de comparação entre empresas japonesas e brasileiras, para obtermos um elo comparativo de como pessoas, com as mesmas potencialidades, podem apresentar resultados diferentes, demonstrando claramente a importância da motivação no desempenho de suas funções.

Colocaremos para análise uma média de indústrias japonesas, em contraposição a média brasileira de produção e de índices voltados à produção. Muitos dos resultados dos japoneses estão ligados a sua cultura, voltada para o trabalho, portanto, a partir dessa constatação, queremos expressar como é possível a melhoria da produção nacional, ao trabalharmos a mentalidade e o entendimento das pessoas nas empresas.

No Japão, por exemplo, o índice de re-trabalho é de 0,001% dos lotes produzidos, enquanto que no Brasil a média está em 3,7% de lotes produzidos, que exigirá necessário um re-trabalho da produção, e readaptação às normas dos produtos. Portanto é inegável que existe uma discrepância gigantesca entre uma realidade e a outra, devendo no nosso país tentar-se chegar a níveis próximos

aos da indústria japonesa, não só nesse item, mas também em volumes de produção, qualidade, tempos de re-suprimento e rotatividade dos estoques, dentre outros (DRUCKER, 1997).

Como já comprovado administrativamente, ter mais estoque do que o necessário dentro do sistema produtivo da empresa traz como resultado o aumento de custos, que irá refletir diretamente no custo final do produto, e portanto trazendo dificuldades às suas vendas, o que demonstra a sua importância. A empresa que tiver um bom nível de motivação em suas bases, poderá, com certeza, obter melhores resultados que as suas principais concorrentes. Um exemplo disso, é uma empresa de louças sanitárias, que começou em determinado momento, a procurar e trabalhar a motivação das pessoas, com vistas ao reconhecimento, trabalho em equipe, oferecendo recompensas em dinheiro, além de programas de sugestões onde todos poderiam participar sem terem as suas idéias criticadas. A empresa tinha dificuldades em aumentar a sua participação no mercado, então a idéia surgiu numas das propostas colocadas na caixinha de sugestões. Um dos trabalhadores, propôs que se trocasse uma peça importada de colocação de louças, por um parafuso simples de rosca para a instalação. Colocada em prática a idéia, a empresa observou que saiu de um custo unitário de US\$ 17, 52, para um custo de US\$ 0,36, que, na somatória de custo total, representou uma altíssima redução de custos, pois seus produtos eram voltados a classe média-baixa. Essa mudança resultou, ao final de um mês, em uma economia de R\$ 105.023,60, o que acabou por também aumentar os pedidos em virtude da redução do preço. Conseqüentemente, nesse

encadeamento, foi feita a contratação de mais dois funcionários, para suprir a demanda.

Vale a pena a indústria de idéias, vale a pena investir o tempo em motivação? Claro que vale, pois não se precisa gastar tanto com motivação e sim procurar em cada atitude ou gesto, praticar palavras e atos de motivação, para que todos possam ganhar e ser vencedores. (DRUCKER, 1997).

Outro exemplo, é de uma empresa japonesa de veículos, que tinha uma produtividade de aproximadamente 21.000 por mês em sua unidade industrial no Japão com custo médio por automóvel na faixa de US\$ 12.000,00, numa escala produtiva de alto impacto, com a participação efetiva de todos. De outro lado, essa mesma empresa japonesa, comprou uma unidade de fabricação de veículos do mesmo porte nos Estados Unidos, que tinha inicialmente uma produção de 8.000 veículos por mês, a um custo médio de US\$ 17.000,00 por veículo. No início da nova administração, observou-se que os veículos eram extremamente semelhantes, e mesmo depois do início da produção dos carros japoneses nos USA, a produção não aumentara e os custos não se reduziram por vários meses. Os japoneses e os estadunienses resolveram então conversar sobre as diferenças onde estabeleceu-se um desafio: essa empresa tentaria melhorar o índice de produtividade ao nível japonês, num intervalo de 6 meses. O fim da história: a empresa conseguiu vencer o desafio imposto reduzindo o custo de produção a US\$11.250,00, e aumentando a produção para 21.630 automóveis mês, representando um aumento considerável na fatia de mercado que a empresa passou a ter nesse período, pela redução de custos e pelo aumento da produção.

Mais empregos, e melhores salários para todos, além de um lucro maior, culminando com um ótimo resultado. (MONTANA, 1997)

Os resultados vieram depois de um processo de motivação, que reuniu diversos trabalhadores em prol de um mesmo ideal, com palestras, caixinhas de idéias, programas de incentivos, enfim fatores motivacionais que levaram os trabalhadores a acreditarem, a fazerem parte de uma equipe campeã, portanto a enfrentar desafios e derrotá-los.

O homem precisa de motivação para trabalhar, e para poder desenvolver da melhor forma as suas atribuições. Portanto torna-se importante que a empresa saiba valorizar o profissional, e estimulá-lo para que ele mesmo tente alcançar os melhores resultados.

4.4 O Clima Organizacional

No decorrer desses dois capítulos, falamos da importância da motivação para a vida humana, do valor da formação de funcionários/cidadãos motivados. Mas é claro, não se pode esquecer da função principal da empresa, que é atingir seus objetivos organizacionais, e conseqüentemente lucros. Então, como motivar as pessoas e com lucro? Esta é a questão importante a ser respondida e posta em prática.

Na realidade, muitas das empresas ainda não se conscientizaram da importância da motivação do trabalho, e quantos resultados suas ações podem originar. Mas a história está mudando, e cada vez mais vemos exemplos positivos

de uma empresa, que se preocupa com os relacionamentos internos face aos objetivos pessoais e metas da empresa, ou, o clima organizacional.

Hoje em dia, as empresas tem claramente demonstrado importância a motivação dos funcionários ao trabalho, mas até que ponto se busca realmente a satisfação das pessoas nas empresas? A satisfação e a motivação são temas que tem real importância no rol de assuntos de uma empresa? Podemos responder essa pergunta de varias formas, mas todas deixaram claro que a motivação humana continua sendo um dos grandes desafios de mudanças no pensamento das empresas. A motivação, atualmente dispõe das mais simples às complexas teorias, mas quando se fala do assunto nas empresas existe um pensamento simplista, sem nenhum aprofundamento. Diante disso, numa empresa com pessoas desmotivadas, começa-se por diversas vezes a pratica desesperada de formulas, receitas ou técnicas novas para motivar dentro de seu trabalho, sendo isso um modismo de época.

Para acentuar o problema, os indivíduos atualmente começam a perceber na sua empresa a não valorização, como o mesmo mereça, gerando um conjunto de profissionais insatisfeitos em seu trabalho. Isso acontece cada vez mais, devida a nossa “era do conhecimento”, onde as pessoas incorporam cada vez mais o espírito critico. E dentro disso, surge também à busca da QVT, com a busca de mais tempo para lazer, e menos para o trabalho.

Contudo, os efeitos da insatisfação são geralmente percebidos, pela falta de preocupação e técnicas para detectar o problema, mas com certeza origina problemas como estresse, faltas, fadiga, baixo desempenho e produtividade no

trabalho, gerando dificuldades para implantação de programas de qualidade. O clima organizacional precisa ser levantado para que a empresa, possa ter uma noção da motivação, para poder buscar melhorar processos, produtos e comprometimento.

Dentro disso, existe outra questão, das mudanças nas empresas decorrentes das tendências tecnológicas, mercadológicas, dentre outras, como as reengenharias de processos e estruturas organizacionais. Mas o que se observa, é que as pessoas diante de tantas mudanças, com enormes reestruturações que algumas empresas tem sofrido, acabar diante das incertezas, realmente ficando mais e mais desmotivadas.

Ocorre a criação da chamada “síndrome do sobrevivente”, ao qual o funcionário diante das reengenharias e reestruturações organizacionais tem sua motivação e lealdade com a empresa diminuída. Com o aumento do estresse, e maior dificuldade para implantação de qualquer mudança.

O objetivo: como envolver os profissionais como parceiros/colaboradores para os novos desafios? Para tanto descreverei alguns aspectos importantes ao comprometimento das mudanças e aos desafios de uma empresa:

- garantir a participação dos funcionários nas decisões que os afetam;
- ter *feedback* constante;
- fornecer reconhecimento pelos trabalhos apresentados;
- criar oportunidades de crescimento;
- observar as necessidades de todos;
- ter canais de comunicação de simples acesso.

Acima de tudo para descobrirmos realmente as anseios dos funcionários, torna-se importante a pesquisa de clima organizacional, como forma de levantarmos as necessidades dos empregados numa empresa.

Antes de explanarmos sobre a pesquisa de clima organizacional, devemos saber do que se trata o assunto. Para início, devemos resgatar algumas descobertas sobre comportamento. Dentro disso devemos separar motivação de satisfação. Motivação é energia intrínseca ou direta ligada a natureza do trabalho ou seu significado. Satisfação seria a energia extrínseca ou indireta, ligada a aspectos como reconhecimento, trabalho, chefia, descanso, colegas, dentre outras condições que devem ser atendidas, isto tudo na visão do empregado no trabalho.

Então, o conjunto de todos esses aspectos extrínsecos, são os elementos que formam o clima organizacional, que é realidade um indicador do nível de satisfação ou insatisfação dos empregados pelo trabalho.

Clima organizacional demonstra uma tendência a respeito de até aonde as necessidades da empresa, e de seus funcionários estariam realmente sendo atendidas, devendo ser um aspecto da eficiência da organização.

A pesquisa de clima organizacional avaliaria as opiniões, em seu levantamento da realidade organizacional, demonstrando de forma clara que as pessoas acreditam que esteja acontecendo. Em miúdos, a pesquisa entre os funcionários trata subsídios para tomador de decisões e melhoria, com base nos dados levantados na pesquisa, quando caracteriza as tendências de satisfação ou insatisfação.

Com esses dados, a busca correta seria pela melhoria continua, mas muitas vezes vemos o mau uso das informações ou descaso devido a insegurança da chefia/RH. O clima organizacional sadio será importante aliado na gestão de resultados, caso contrario, pelo descaso quanto a satisfação do trabalhador, a empresa com certeza ficará prejudicada.

O conjunto positivo de clima organizacional, ambiente, motivação e felicidade dos empregados é um fator de sucesso para quem desejar uma estratégia de longo prazo para a organização. Claro, essa preocupação com o clima organizacional, atinge uma pequena parcela dos empresários e executivos, devendo ser explorada e desenvolvida com o tempo. (DAHLBERG, 1997)

Existem três pilares que representam a vinculação entre pessoas motivadas e resultados estratégicos:

- seres humanos motivados produzem muito mais – o ser humano precisa estar engajado/motivado para melhor desempenhar uma função, para realmente ter sucesso para vencer os desafios. Pois sem isso suas chances serão diminutas;
- os clientes vêem a empresa através dos olhos de seus funcionários – o homem transparece o que realmente acontece com ele, sendo uma pessoa feliz em seu trabalho, transmitirá aos seus clientes uma idéia positiva, que irá transparecer muito mais confiança na empresa;
- um clima excelente atrairá os melhores talentos do mercado – vive-se uma grande paradoxo. Ao mesmo tempo que o desemprego aumenta cada vez mais, os profissionais de primeira linha se tornam cada vez

mais escassos, estando o ser humano cada vez mais seletivo e exigente com relação ao mercado.

A empresa então pode ser uma organização com vistas a lucros, mas também preocupada com o clima organizacional, sendo esse um caminho saudável para todas as pessoas envolvidas. E para se chegar a um clima organizacional saudável, deve-se buscar criar uma forte relação entre funcionários, e empresa, na busca de equiparar seus objetivos a termos no mesmo sentido, para todos, como citamos abaixo:

EMPREGADO	EMPREGADOR
Melhor salário	Mais produtividade
Crescimento constante	Aumento do nível dos empreendedores
Treinamento	Tecnologias novas
Ser melhor	Empresa modelo
Preservação ambiental total	Preservação ambiental total
Melhor qualidade de vida	Qualidade total

Deve-se buscar a melhoria contínua das relações e dos processos na organização, mas sempre lembrando que tudo deve vir acompanhado de bom senso e perseverança, para não se ter uma “empresa neurótica”, onde a preocupação com o crescimento é exagerada, e nem uma empresa com visão filantrópica, mas sim, um ambiente de bom senso com busca de resultados.

4.5 A Qualidade Total

O mundo contemporâneo tem vivido nos últimos anos, um período de grandes mudanças sociais e culturais, pelos caminhos cada vez mais curtos dos novos transportes e meios de comunicação mais eficientes. Nessa perspectiva, as empresas convivem com mudanças generalizadas, onde são obrigadas a produzir segundo os novos padrões de consumo, aonde os concorrentes antes longínquos de outros países, são agora, pela rapidez e baixo custo dos transportes, locais vizinhos, tendo como grande aliada, a qualidade total.

A qualidade total, originária no Japão pós-guerra, é uma importante ferramenta de sobrevivência para as empresas, pois estas, para realmente atingir alguma meta, deve prezar também a qualidade de vida das pessoas e ter como objetivo a motivação que irá operar a qualidade. Mas para se chegar à verdadeira qualidade total, deve-se saber lidar com todas as variáveis envolvidas na empresa, desde pessoas até os recursos financeiros, passando por mercado externo e fornecedores. (MONTANA, 1997).

As empresas que desejam adotar uma real política de gestão da qualidade, deverão desenvolver a capacidade interna de envolver seus empregados, num processo constante de melhoria continua dos seus processos, métodos, produtos e/ou serviços. A melhoria devida ser atingida através da criação de novos métodos e ferramentas de gestão de tarefas, em vários níveis, de forma a criar uma maturidade na empresa. O objetivo deste processo será atacar os pontos

fracos da empresa reduzindo-os, sendo um processo que deve ocorrer dentro da empresa, maximizando as potencialidades dos empregados, buscando a redução de custos, melhoria no atendimento e qualidade superior.

As ferramentas para a qualidade total são utilizadas pelas empresas, mas sua utilização não significa realmente que a mesma tenha a qualidade. Outras empresas, não usando as ferramentas da qualidade, conseguem atingi-la de forma mais fácil. O importante para qualquer organização é realmente, discutir o verdadeiro sentido de qualidade, para se saber aonde chegar, e o que se pode melhorar, com o apoio de seus trabalhadores.

No Brasil, a qualidade total teve início da década de 50, motivada pela baixa qualidade e produtividade brasileira, em relação ao grande aumento da competitividade mundial. Mas a qualidade total teve como real marco inicial o modelo japonês, criado após a Segunda Guerra Mundial, sob a qual, com idéias novas de produtividade e qualidade, o Japão conseguiu dar uma reviravolta em sua economia. Os resultados da Q.T. são inquestionáveis, pois introduziram um alto nível de produtividade e qualidade, tanto no Japão, como em outros países que o utilizaram, sendo esse um fato notório que difundiu tanto a qualidade total quanto a melhoria da produtividade. (MONTANA, 1997).

Então a Qualidade Total é um sistema de gestão baseado em ferramentas e métodos, e com a participação intensiva dos funcionários da empresa, em busca da melhoria contínua da competitividade e dos resultados da empresa.

A definição aparentemente é simples, mas a aplicação dos métodos varia de empresa para empresa, sendo que a Q.T. depende realmente da participação

de todos no processo, com vontade e disposição, além do uso de varias ferramentas de controle de estoque, de tempo e produção, sendo um sistema que deve gerir, todas essas nuances em conjunto para obtenção de um resultado satisfatório.

A qualidade total depende de alguns elementos, dentre os quais podem ser citados:

- **foco no cliente:** seria a visão da empresa voltada para as necessidades reais dos clientes, ao invés da busca de resultados pura e simplesmente. Um exemplo disso, seria o Japão pós-guerra, que através da valorização de seu cliente, colocando-o em primeiro lugar, com estruturas enxutas na empresa, conseguiu dominar grande fatia do mercado internacional.

- **foco no produto:** buscar custos menores de produção, com otimização de todos os processos de produção, proporcionando um aumento da qualidade para o cliente, a fim de satisfazer as suas necessidades;

- **foco na organização:** a qualidade também será formada se as organizações forem realmente produtivas, e para tanto é necessário que haja:

- uma estrutura leve , ágil, voltada para o cliente;
- funcionários preparados, motivados e comprometidos com o andamento do negócio;

- gerência participativa e aberta, com amplo envolvimento dos empregados e todos os participantes do processo;
- melhoria constante dos processos, e simplificação máxima com sistema de rápidas informações.

- **foco no cliente interno:** esse foco talvez, seja um dos mais importantes, pois os funcionários da empresa devem com certeza ser tratados, tanto em informações, como em serviços como cliente da empresa, pois a satisfação geral aliada a facilidade de informações trará a empresa melhoria significativa nos resultados que a empresa pode almejar;

- **foco na responsabilidade social:** para a conquista da qualidade a empresa, como os funcionários devem ter claro a responsabilidade social que a empresa tem, tanto a nível de empregos que cria, como pela preservação do meio ambiente, redução da poluição e também pelos produtos ofertados à sociedade. Sendo assim, a empresa deve procurar sempre caminhar, conhecendo sua comunidade onde se insere, para aumentar a sinergia positiva entre empresa, empregados e comunidade externa, pois todos ganharão com isso.

Em síntese, a qualidade é um processo sem início e sem fim. Ela será o resultado de um sistema de gestão apoiado na capacidade da empresa em aprender a analisar seu ambiente, que adote posturas e atividades para melhorar o dito ambiente. O sistema de gestão terá por base a utilização dos recursos da

empresa, com seu devido uso pelos profissionais atuantes, com comportamentos e atitudes coerentes e adequadas para o emprego desses recursos.

4.6 As perspectivas futuras da motivação

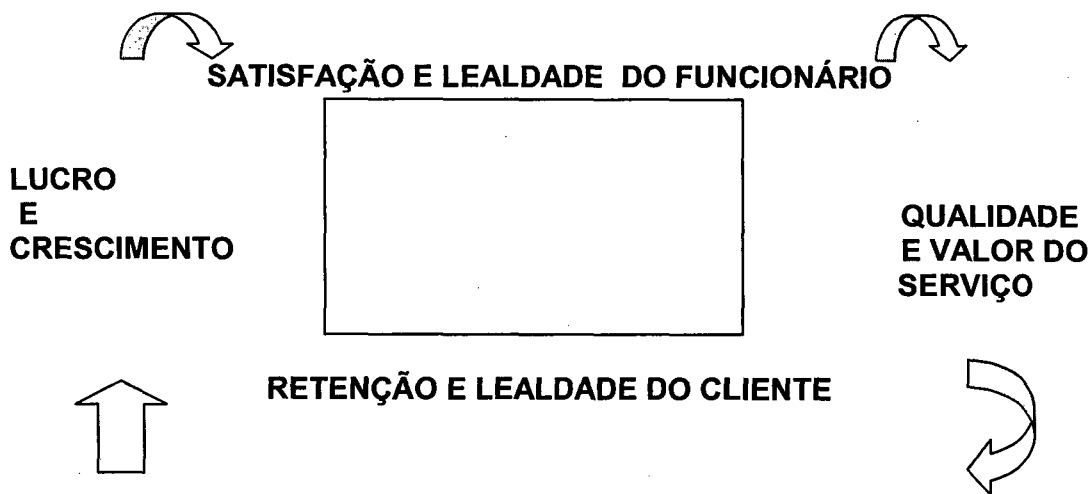
A motivação é um grande elo de crescimento para as pessoas e empresas; ambos os segmentos conseguirão seu desenvolvimento através de trabalho conjunto e motivado em torno de objetivos únicos. (VIANA, 1997).

Deve-se cada vez mais procurar diminuir as distâncias entre empresa (administradores) e funcionários, para que haja um sentido único no desempenho dos negócios na empresa. Essa inter-relação a fortalecerá na conquista de novos mercados e, conseqüentemente trará mais benefícios a todos na empresa.

Diante dessa constatação, são apresentados a seguir, alguns mecanismos e formas de motivar e lidar com as pessoas no futuro, com base nos autores que fizeram estudos sobre como esta questão poderia ser abordada nos próximos anos, ou até mesmo na atualidade, de forma gradual, embora a implantação de algumas das sugestões seja bem demorada.

Começa-se por um quadro muito interessante criado pelo autor DUQUES (1997), onde fica evidenciada a importância do funcionário e sua motivação na cadeia produtiva:

QUADRO 5 – O FUNCIONÁRIO, A MOTIVAÇÃO E A CADEIA PRODUTIVA



Segundo DUQUES (1997), “A Cadeia Serviço/Lucro foi importante sobretudo por chamar a atenção para quatro fatores críticos necessários à sustentação do crescimento da receita, à lucratividade e à liderança do mercado associada a grandes empresas”, ficando evidente como deverá ser a visão do funcionário, como elo de uma cadeia de crescimento a todos, onde sua motivação e integração são muito importantes.

E, como grande fundamento das mudanças voltadas para a motivação, coloca-se a necessidade da empresa criar uma cultura energizante, onde a organização deve agir como pequena (humilde para aprender, e saber que pode

estar errada), principalmente com relação a cada funcionário, para que possa ver seus erros e de forma conjunta, programando seus novos desafios como elementos que devem ser incorporados à formação dessa nova cultura energizante, cita-se:

- procurar manter a articulação clara dos valores da empresa e, conseqüentemente uma forte adesão a eles. Dentro desse contexto, os funcionários conhecendo realmente os valores da empresa, poderão acreditar e agir em sentido igual ao da empresa;
- preocupação constante com a satisfação dos funcionários em seu trabalho. Deve-se buscar através de pesquisas e contato direto, analisar como as pessoas se sentem no seu ambiente de trabalho e como a mesma se preocupa com as pessoas;
- procurar dissociar o medo da inovação. Em geral, os funcionários (principalmente os mais antigos) ao se depararem com a possibilidade de mudanças dentro da empresa já imaginam e temem as demissões ou a implantação de tarefas mais difíceis. A organização deve informar sobre todas as mudanças, procurando incluir os funcionários, na criação, implantação e desenvolvimento de idéias;
- associar segurança no emprego, aos ganhos. O funcionário deve entender que não existe o emprego vitalício, e que para garantir sua

manutenção no emprego é necessário esforço conjunto em busca de resultados, onde ambos (empresa e trabalhador) terão ganhos extras a cada novo desafio vencido;

- mostrar aos funcionários o que a empresa espera deles (*feedback*). O ponto essencial desse conceito é deixar que os funcionários saibam o que se espera deles e oferecer-lhes *feedback* sobre o seu desempenho com relação a essas expectativas, porque, se as pessoas não sabem exatamente o que se espera delas, não podem persistir constantemente na busca de um ideal? Segundo DAHLBERG (1997), “Outro elemento também essencial para nossa visão de um ótimo lugar para se trabalhar é a meta de sempre ser uma equipe vencedora”; sendo este um ponto de *feedback* dos mais importantes;
- a formação de equipes multiprofissionais. A formação dessas equipes deve ser amplamente estimulada pelas empresas, como forma de se conseguir unir, nessa formação, maior resultado dos esforços das pessoas. Nessas equipes estará embutido o paradigma do alto desempenho, onde as esforços unidos entre os funcionários, serão um fator importante na busca para vitória conjunta, dos funcionários e empresa;

- funcionário com multifunções. Esse conceito não deve ser encarado como uma pressão da empresa e, sim por todos os seus integrantes, como uma preocupação individual com o seu desempenho. Todas as empresas do mercado exigem atualmente, e também para o futuro, que as pessoas saibam não somente desempenhar uma função, mas que estejam preparadas para desenvolver várias funções quando necessário. Esse é outro fator de motivação, pois engloba o auto desenvolvimento de cada um na empresa. O desafio é segundo SOMERVILLE (1997), "...encontrar um meio de tornar a formação espontânea e constante de equipes multidisciplinares de alto desempenho é um método natural de trabalho".

Finalmente, deve-se entender que o emprego vitalício não existe mais. Os funcionários de uma empresa continuarão motivados se:

- a empresa continuar a investir em seu crescimento e desenvolvimento;
- houver reconhecimento pela empresa das contribuições dos funcionários de maneira clara e justa;
- os funcionários de alto desempenho tenham segurança (que não serão despedidos (em caso de demissões em massa), garantida pela empresa;

- trabalho continuar desafiante e interessante, se os funcionários compreenderem a importância de seus papéis.

O sucesso contínuo de grandes empresas americanas como 3M, SERVICEMASTER e a SOUTHWEST AIRLINES é a consequência natural de um padrão de cultura empresarial bem desenvolvida. Esse é o grande desafio: mudar a cultura organizacional de uma empresa, evidenciando aspectos motivacionais na formação de uma equipe vencedora, onde as diferenças entre as áreas e as pessoas não influam no desenvolvimento normal do trabalho. Conforme disse DUQUES (1997):

“A cultura é fator crítico na decisão de aceitar trabalhar para uma empresa. Ela influencia o desempenho do indivíduo, enquanto funcionário e suas decisões de permanecer ou sair. Para sustentar a liderança de mercado, a cultura organizacional deve estar alinhada aos objetivos da empresa e deve sustentá-los”.

Neste parágrafo verifica-se a importância da cultura; como já disse, ela é o elo motivador que traz o funcionário ao cerne da organização e, na formação de equipes de alto desempenho ela propicia vantagens à empresa e aos funcionários.

Tornar a empresa um local agradável de se trabalhar e conviver, deve ser um objetivo de todos na empresa, começando pela cultura de formação de uma equipe vencedora, passando pelo trabalho em equipe, culminando com o

desenvolvimento pessoal de cada indivíduo. Esses são os caminhos do sucesso de uma empresa.

Nos diversos itens desse capítulo, observou-se algumas nuances da motivação no trabalho. Ela foi avaliada no passado, no presente e em perspectivas futuras, que, aliadas ao que a motivação pode trazer de benefícios, pode oferecer uma ampla noção da importância do assunto. Aumentando a correlação com o Capítulo 3, observa-se que a motivação é, na realidade, a satisfação de uma necessidade, portanto, constatando-se essa interligação tão importante.

A seguir, no Capítulo 5, tratar-se-á do objetivo deste trabalho que procura como ajustar uma metodologia para identificação do nível motivacional em uma empresa, já com a visão de como a motivação é criada para melhor se entender e elaborar a metodologia aplicada.

5 MODELO DE APLICAÇÃO

No que diz respeito ao que se viu sobre as necessidades humanas de motivação e como a motivação tem sido tratada nos últimos anos, apresentar-se-á neste capítulo o assunto principal deste trabalho de pesquisa: a formação da metodologia que irá avaliar a questão motivacional nas empresas, para apuração e verificação dos dados, validando-a como uma ferramenta organizacional. Com ela, a empresa poderá ter subsídios para entender a questão da motivação e, a partir desse conhecimento, antecipar os problemas antes que eles aconteçam e assim dando seqüência ao trabalho, tentando encontrar uma outra maneira de melhor de conseguir avaliar as empresas no tocante ao aspecto humano.

A metodologia usará um conjunto de quatro métodos ou técnicas para poder analisar o clima motivacional numa empresa, onde cada um poderá também ser utilizado de forma separada, pois a forma básica dos métodos trabalha inicialmente com a coleta de dados, junto aos funcionários de uma empresa, aliada à discussão e dos fatos revelados na pesquisa. Nossa metodologia será composta por:

- questionário: forma de levantamento de dados através de perguntas abertas ou fechadas, que poderá levar à se descobrir os verdadeiros anseios dos pesquisados;

- índice de faltas: os números encontrados junto à empresa, poderão representar problemas corporativos crônicos, e serem instrumento de mudança;
- níveis de qualidade: a qualidade apresentada poderá trazer instrumentos de informação relevantes, que, comparada com determinados parâmetros, demonstrarão eventuais problemas internos que atrapalham o trabalho;
- absenteísmo: o índice de faltas ao trabalho, quando do questionamento dos principais motivos das mesmas, poderão identificar importantes instrumentos de discussão.

Usando as quatro formas para a mensuração/apropriação dos dados sobre a motivação teremos, com certeza, muitos números e dados para levantamento de problemas, dos responsáveis diretos e indiretos, dos procedimentos corretos a serem otimizados e de forma geral poderemos discutir os erros para a proposição de alternativas e possíveis soluções para os problemas levantados. A forma mais importante será o questionário de múltiplas alternativas. Tal sistema é caracterizado por mostrar todas as alternativas possíveis de respostas. O sistema adotado por Herzberg, o de entrevista aberta, com perguntas do tipo: “Que sentimento sobre seu trabalho você teve quando estava excepcionalmente bom ou mal?” tem sua utilização desaconselhada pelo próprio autor, pela dificuldade natural da compilação de dados. Na verdade, o sistema de múltiplas

escolhas, apesar da maior dificuldade em sua criação, parece ser o melhor, ora por facilitar a compilação dos dados.

Dentro desse perspectiva, citaremos as formas de avaliação, finalizando-se com a apresentação de subsídios de como elas se entrelaçam, num elo que deve convergir para a metodologia de detecção.

5.1 Elementos Fundamentais

Durante a elaboração do instrumento de pesquisa (questionário) sobre motivação, deve-se buscar descobrir nos funcionários o verdadeiro clima organizacional em que vivem, com relação aos problemas, à produção, aos desafios e ao grupo, para observação dos verdadeiros graus de satisfação. As perguntas formuladas poderão detalhar um quadro de motivação, muitas vezes escondido aos olhos da empresa, ora por insegurança ou por desconhecimento, mas que pode ser detectado pelas respostas obtidas.

O questionário, para atingir seus objetivos de constatação de uma situação, precisará saber seu destino enquanto, pergunta adequada, público adequado, e em número propício para se chegar a uma amostra confiável. Como já dito, o questionário devesse ter em sua elaboração, indagações relativas aos objetivos almejados, para poder cumprir seu verdadeiro objetivo. O mesmo não poderá de sobremaneira ser dirigido para encobrir determinadas ocorrências ou fatos, devendo ter um público mínimo para seu uso, dentro de uma linguagem simples e adequada a todos, para atingimento de seu objetivo, que será a determinação

de situações evidentes. Então, o questionário será eficiente na medida em que sua aplicação/confecção houver objetivos claros e concisos, com a intenção de se fazer um diagnóstico situacional, dentro de um espírito crítico e verdadeiro, preparado para possíveis mudanças.

Para diagnosticar eventuais problemas relacionados ao clima organizacional, principalmente quanto ao grau de motivação dos funcionários, serão dirigidas perguntas relativas à identificação da satisfação das necessidades, ou não, com vistas à descoberta de elementos sobre a interação empresa/empregados.

As questões básicas para diagnóstico do grau de motivação propostas no modelo são:

1. Respeito e Confiança
2. Reconhecimento
3. Comunicação da equipe
4. Informações
5. Tomada de decisões e problemas
6. Recursos
7. Iniciativa e Criatividade
8. Visão e Clareza de Metas
9. Trabalho em equipe
10. Sistemas e estrutura organizacional

Os elementos acima estão dispostos de forma ascendente conforme o grau de importância, sugerindo tópicos importantes formadores da satisfação das necessidades, para busca de um clima organizacional adequado, buscando:

- **satisfação do ego** (questões 1 e 2): as quais fornecem as bases para a auto-realização e auto-estima. As realizações pessoais são fundamentais para o desenvolvimento da motivação. A partir do momento em que o indivíduo sente-se aceito pelo grupo, respeitado e reconhecido, obterá confiança suficiente para se fazer “parte” no grupo, interagindo de forma integral.

- **fluência da comunicação** (questões 3, 4 e 5): a comunicação é essencial para a eficácia do trabalho produtivo. Assim, o indivíduo possuirá a retroalimentação da motivação estabelecida pelo ambiente em que trabalha, incluindo principalmente a inserção do inter-relacionamento pessoal. O fato de se sentir “aceito” pelo grupo, faz com que o indivíduo reaja ao grupo conforme o grau de ação deste. Portanto, se houver um relacionamento interpessoal eficiente partindo da satisfação do ego do grupo, a informação fluirá de forma mais eficiente, propiciando a retroalimentação das necessidades do ego do grupo e conseqüentemente, desenvolvendo a motivação.

- **ambiente organizacional** (questões 6 a 10): a esse fator foi dada maior atenção, pois na empresa, o ambiente tendo suas variáveis como metas claras, trabalho em equipe, busca da iniciativa, recursos adequados e estrutura adequada

são elementos cruciais ao resultado almejado, ou seja, descobrir a motivação do ambiente organizacional. A incumbência de estabelecer um ambiente favorável ao desenvolvimento da motivação parte inicialmente da própria empresa. A ela cabe fornecer os recursos, ou seja, uma estrutura organizacional que eleve em grau de importância a fluência da comunicação, reduzindo processos burocráticos e lideranças autoritárias, favorecendo a gestão participativa, onde o todo é considerado importante. Essas questões são fundamentais para compreender até que ponto a estrutura da empresa encontra-se adaptada para fornecer o atendimento à satisfação das necessidades do crescimento do ser humano, as quais somente são aprendidas e adquiridas pelas pessoas, através da interligação/interação com o meio ambiente, principalmente no que tange o ambiente de trabalho. Cabe à empresa fazer prevalecer o sentido de equipe, a expansão e explicitação da criatividade e da inovação em todo o grupo.

Outros fatores que também podem determinar o grau de motivação, são os demonstrados pelo próprio comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, como a seguir é explicitado.

5.2 O Absenteísmo

O absenteísmo significa em sua origem gramatical, o hábito ou a prática que determinados indivíduos têm de não comparecer ou faltar a determinados eventos como o trabalho e o estudo. Quanto ao estudo fica comprometido, pois

a presença representa um importante elemento de aprendizado, e o fato de faltar ao trabalho, representa que alguma anomalia está acontecendo.

Quando o assunto é falta, não se refere a faltas justificadas com atestados médicos, ou as devidamente explicadas, mas as que realmente não são explicadas ou não apresentam justificativas aparentes. Por que uma pessoa falta ao serviço sem qualquer causa aparente?

A resposta está relacionada diretamente com o objeto do estudo: a motivação ou a falta dela para se fazer algo. As pessoas, por diversos problemas apresentados no trabalho, acabam por perder, às vezes, a identidade com o que fazem, ficando sem objetivo nas suas funções. O que acontece é que às vezes as empresas não estão preocupadas com seus funcionários, ou com suas individualidades e sim, só com a produção (adequada às necessidades de venda da empresa, dentro do maior número possível), as qualidades (produtos adequados à concorrência externa, atendendo às exigências do consumidor) e, também, com a redução de custos (trabalhar mais, com menos matéria-prima e pessoal, podendo substituí-los por máquinas tudo o que for possível e adequado).

Dentro desse quadro, o absenteísmo sem justificativa aparece, pois as pessoas, dentro da empresa, precisam estar focadas em objetivos pessoais, que deverão coincidir com os da empresa para que haja uma real sinergia nos processos necessários ao seu bom andamento. As faltas ou o absenteísmo podem existir por diversos motivos, mas se estiverem todos ligados à falta de motivação, dentro da função que a pessoa executa, tem-se:

- **a falta de preparo dos chefes ou superiores** – as empresas devem ter consciência que para obterem resultados melhores devem usar o trabalho em equipe, que depende de pessoas competentes no comando, que saibam valorizar o trabalho dos seus assessores e que procurem dar sentido a função de cada um;
- **a falta de objetivos claros de produção** – imaginem um barco sem destino a atracar; fica difícil ver um barco sem um claro destino ou objetivo. Nas empresas também é assim: para que as pessoas tenham motivação, para fazer ou desempenhar alguma função, é necessário que elas saibam o que fazer, quando devem fazer e para quem deve fazer, ou seja, ter um rumo no seu trabalho;
- **a falta de investimento nas pessoas** – outra questão importante que interfere na motivação é o fato da empresa investir no funcionário ao lhe fornecer treinamento, ajuda para que ele estude, ou faça cursos dentro da própria empresa. A capacitação também é um fator muito importante no sentido de criar um ego coletivo muito bom para a empresa, uma vez que contribui para o desenvolvimento pessoal de cada um;

- **a falta do trabalho em equipe, da valorização de boas ações na empresa.** O ser humano é um ser social e fazer parte de um verdadeiro grupo valoriza também as suas ações individuais e o trabalho de grupo. Assim a empresa deve buscar fazer com que as pessoas se sintam parte do grupo.

Dentro desse quadro, tem-se uma rápida visão sobre o absenteísmo e como ele é formado, além de apresentar uma forma de avaliar sua presença nas empresas. A avaliação do absenteísmo é composta de maneira simples: solicita-se ao setor de recursos humanos da empresa (ou à pessoa responsável), que informe a quantidade de faltas no trabalho que existiram, por parte de todos os funcionários, num determinado período de tempo, para que sirva de base para o estudo. Deverá ser feita a coleta de dados, por exemplo, no período de um ano; os dados deverão ser compilados de acordo com cada seção ou setor da empresa, somando-se os resultados individuais (faltas), para se ter uma média por seção. A partir daí, compila-se todos os dados para se chegar a um resultado do trabalho como um todo para a empresa. O processo será assim:

- A. A área de RH (Recursos Humanos) compilará as faltas não justificadas de todos os funcionários, para a criação da média de um determinado setor;

- B. O mesmo RH fará a compilação para a empresa como um todo, de forma a alcançar a média geral da empresa.

Elencados os dados, a metodologia irá analisar os setores que perfizeram uma média de faltas não justificadas de mais de 1.0, ou também as maiores discrepâncias encontradas entre setores da mesma empresa para verificação das diferenças na busca das respostas. De posse das respostas pode-se saber como está o ciclo de motivação na empresa, no que se refere ao absenteísmo. Ainda, serão analisados os resultados gerais da média de faltas por funcionário, independente de seu resultado.

- C. A fase da análise dos dados encontrados, poderá ser feita pelo próprio RH, por altos executivos da empresa, pelo seu dono, ou também por uma consultoria independente. O ideal é que todos se reúnam (ou representantes de todos os setores), para a discussão dos números, para que se possa ter a noção de quem vive o dia-a-dia do trabalho, ao invés de pessoas que simplesmente se escondem dentro de um escritório.

Desse processo espera-se tirar como resultado muitos pontos que deverão ser melhorados, para que as empresas, com índices de faltas alto consigam, pelo menos, aumentar o comprometimento das pessoas no trabalho. Numa visão geral

o conhecimento desse índice contribuirá sobremaneira para a criação de uma metodologia proposta de análise do ciclo motivacional, juntamente com as outras idéias propostas neste capítulo.

Espera-se com isso ter uma visão completa da empresa, da mesma ótica que um funcionário olha a empresa, de dentro de seus olhos.

5.3 Níveis de Qualidade

Atualmente numa empresa, um dos pontos fundamentais para que uma empresa cresça e se desenvolva de forma plena, é a qualidade de seus produtos e serviços. Dentro desse crescimento acha-se incluído o objeto de estudo: como a motivação pode interferir ou não na qualidade e sua determinação? Quanto à interferência da motivação, ela é clara para nós, agora, no tocante à sua determinação e mensuração, tratar-se-á a seguir.

Quando se fala em motivação, as dificuldades mais comuns estão na sua mensuração, pois difere muito da forma de mensurar um número de peças a serem trabalhadas. A motivação é mais difícil e complexa de ser mensurada. Mas dentro da proposta de mensuração, utilizar-se-á para se descobrir a situação motivacional, ou o clima de motivação entre os funcionários de um setor/ empresa, a comparação pelos níveis de qualidade existentes na empresa, com níveis de qualidade de meses/anos anteriores, ou ainda a disponibilização de níveis externos de outras empresas que são exemplos de mercado.

Em outras palavras, usar-se-á para empresas de produção (indústrias – aquelas que fabricam bens tangíveis), níveis de quantidade de peças com defeito por lote, onde haverá comparações sobre eventuais e bruscas alterações do nível de qualidade, no caso peças com defeitos. Por exemplo: pela utilização dos níveis de indústrias japonesas de qualidade, com ótimos modelos a serem seguidos ou empresas nacionais.

A parte prática nas empresas de produção será realizada da seguinte forma:

Passo 1: coletar informações na empresa dos produtos mais significativos a serem estudados e também detalhes quanto ao tamanho básico dos lotes de produção.

Passo 2: treinar as pessoas para a coleta das informações, referentes aos problemas de qualidade existentes, e da contabilidade dos lotes e seus respectivos índices de defeito.

Passo 3: os passos anteriores deverão ser seguidos, durante vários meses. De posse desses dados, pode-se identificar as maiores discrepâncias: os objetos do estudo.

Passo 4: a análise das maiores discrepâncias, entre os períodos estudados, será averiguada pelos membros da empresa, podendo ser os próprios

funcionários envolvidos, assessorados pela diretoria ou pessoas do departamento de Recursos Humanos para identificarem as causas dos problemas.

Para mensuração da qualidade nas empresas de serviços, como bancos, seguradoras, consórcios e outras, qualquer que seja a sua atividade, principalmente a que está ligada à prestação de serviços, pode-se utilizar a comparação entre pesquisas de satisfação dos clientes com os serviços prestados, pesquisas realizadas por diversas empresas especializadas. Como exemplo a pesquisa TARP usada em diversas instituições financeiras como mecanismo de validação da qualidade em diferentes espaços de tempo. Mas também pode-se usar nos mesmos, a pesquisa direta com clientes como a ferramenta da pesquisa, a mesma utilizada na área produtiva, onde serão analisadas as grandes divergências entre os períodos de tempo selecionados. Abaixo, tem-se à feitura desse modelo de pesquisa proposto:

Passo 1: estabelecer a quantidade de clientes a ser pesquisada, dentro de uma amostra válida estatisticamente, como por exemplo, 2% dos clientes, das mais diferentes situações financeiras, selecionados aleatoriamente.

Passo 2: criar as perguntas do questionário que serão usadas com o intuito de descobrir o grau de satisfação dos clientes, como as que foram criadas a seguir: “Como o(a) senhor(a) considera a qualidade dos serviços? O(A) senhor (a) está satisfeito(a) com o atendimento? O(A) senhor (a) voltaria a comprar o serviço?”... Aliando respostas objetivas, como satisfeito e muito satisfeito,

insatisfeito e muito insatisfeito, as duas primeiras somadas serão consideradas como o índice de satisfação dos clientes.

Passo 3: a pesquisa será enviada aos clientes pelo correio, com porte pago, para serem respondidas em um prazo de 30 dias.

Passo 4: será feita a compilação dos dados (RH), verificando se existência de uma quantidade mínima de respostas, para tornar a amostra válida. A seguir serão elencados os números de satisfação dos clientes, trabalho que deverá ser feito por diversos meses para se conseguir a base de comparação.

Passo 5: com os dados de diversos períodos em mãos, pode-se encontrar os que têm expressivas variações a serem estudadas e trabalhadas como discrepâncias importantes.

Passo 6: todos os membros da empresa, como: representantes dos funcionários envolvidos, pessoas do RH e diretoria, poderão descobrir as causas das discrepâncias e até que ponto o lado motivacional está sendo afetado no seu desenvolvimento para a melhoria contínua.

Na realidade, os pontos que serão analisados pela empresa, através do seu RH, ou diretoria, consultoria ou até os próprios funcionários, serão os pontos da pesquisa da variação da qualidade que tiveram seus números com discrepâncias

muitos grandes em determinados períodos de tempo. Através disso, pode-se discutir o que ocasionou as variações naquele determinado espaço de tempo e, a partir daí, descobre-se finalmente o estágio em que se encontra o clima motivacional, ou seja, o objetivo desse processo de avaliação apresentado.

Espera-se, com esse método, encontrar mais subsídios para uma grande discussão, que levará à melhorar a situação motivacional nas empresas.

5.4 Turnover

O termo *turnover* tem sua origem nos Estados Unidos, através dos estudos sobre os motivos de demissões e saídas das pessoas nas empresas americanas. *Turnover* nos reporta à palavra “turno”, num ambiente de trabalho, mas, na realidade, representa a quantidade ou variação de pessoas que saem de uma função ou trabalho, alterando os “turnos” de trabalho, onde cada vez mais pessoas diferentes e, muitas vezes sem o treinamento adequado, estão trabalhando, ao invés da manutenção das mais antigas.

O *turnover* das empresas, ou nível de variação das pessoas que variam no desempenho de uma determinada função, é um tema muito importante e está diretamente ligado ao objetivo do trabalho: a questão motivacional com a apresentação de uma metodologia para a sua avaliação.

O que leva uma empresa ou um setor dela a ter um grande número de demissões, ou troca de pessoas, num ambiente onde se sabe que a experiência,

e a manutenção da equipe são elementos muito importantes? A questão sobre esse ponto de vista, pode ser analisada sob dois aspectos:

Primeiro: sob o aspecto da empresa que demite sem maiores critérios, após um período mínimo de experiência (3 meses);

Segundo: pelo ponto de vista dos novos funcionários ou antigos, que acabam não se encontrando com o serviço, em virtude da dificuldade de aprendizado, ou pela falta de apoio da empresa nesse processo. Em se tratando de funcionários antigos, pode-se analisar pela monotonia de tarefas repetitivas, que acabam por desmotivar as pessoas, e as levarem a não antever a menor possibilidade de crescimento.

Para se garantir a manutenção das trabalhadores em um determinado lugar, é necessário criar um ambiente propício ao crescimento profissional, intelectual, mantendo um clima constante de qualidade, produtividade e de boas relações entre as pessoas, tornando desta forma a empresa como extensão de vida.

Nesse ponto, analisa-se também o *turnover* de uma empresa, para a criação desta metodologia de estudo do ambiente motivacional. O período de permanência das pessoas é um dos elementos essenciais para a determinação dessa metodologia.

A metodologia, quanto ao *turnover*, irá envolver a verificação da variação de funcionários de uma empresa em um determinado período, ou seja, levantar-se-á quantos funcionários foram admitidos e quantos saíram, em um determinado

espaço de tempo, com relação a outros períodos idênticos, como forma de se ter elementos de comparação para as determinações.

Acredita-se que o *turnover* esteja diretamente ligado à falta de motivação no trabalho, tanto por salário baixo, ou por trabalho extremamente difícil, sem o devido suporte necessário.

O método envolve:

Passo 1: levantar-se-á a variação que a empresa teve com relação a seus funcionários em um determinado período de tempo, (no caso um mês), esse trabalho deverá ser repetido por diversos meses para se chegar aos elementos de comparação.

Passo 2: levantar as maiores discrepâncias: um dos elementos usados, discutidos de maneira geral é a variação de pessoal, ou seja, demissão de pessoas na empresa.

Passo 3: colocar chefes diretamente ligados às áreas em estudo, com elementos do RH e funcionários próximos aos demitidos. Deverão ser feitas anotações, quanto aos problemas comuns observados, para que eles possam ser analisados.

Em geral, a grande variação de *turnover* deve representar problemas referentes à motivação, tanto pela falta de apoio por parte da empresa, até por

baixos salários ofertados, que não representam o menor incentivo ao trabalho e ao desenvolvimento dos profissionais envolvidos.

Depois destas quatro formas de metodologia para avaliação do clima motivacional, ou de como o funcionário da empresa vive seu dia-a-dia no trabalho, verifica-se a interligação de todos esses elementos. O primeiro ponto é a motivação. Um mecanismo para avaliar é algo difícil de ser mensurado, ao invés de outras coisas que são facilmente avaliadas por números, como o nível de produção industrial de uma empresa. Portanto, a metodologia apresentada está composta dessas quatro formas de avaliação: o questionário; o nível de absenteísmo; a qualidade na produção; o índice de *turnover*.

As quatro formas de mensuração de dados ou situações motivacionais, poderão de sobremaneira serem aplicadas de forma conjunta ou isolada, sendo que qualquer uma deverá fornecer informações sobre o clima organizacional, para serem usadas no processo de análise e discussão dos dados, que será feita pelos membros da empresa, representantes do RH, diretores e membros da classe operária, abrangendo todas as áreas. Como todas as formas de mensuração citadas, são criadas, na coleta de dados e análise posterior dos elementos encontrados, as formas metodológicas que poderão agrupar dados ou elementos motivacionais, encontrados em uma ou mais formas, para chegar ao objetivo da metodologia: a identificação do clima organizacional ou motivacional na empresa. Em síntese, pode-se usar uma forma, ou mais, no uso da metodologia criada,

sendo que um numero maior de dados fornecerá maiores subsídios para a análise, e conseqüentemente maiores melhorias para o clima organizacional.

Dentro dessas formas já ilustradas, observa-se que todas irão possibilitar discussões sobre os pontos a serem melhorados, ou seja, os pontos negativos encontrados. Dentro do método, não se quer chegar a um nível simplista de avaliação numérica da empresa, mas ao reconhecimento de pontos negativos e positivos de uma empresa, que poderão gerar vantagens competitivas para todos, através da valorização da questão motivacional na empresa. Com a visão proposta, espera-se fornecer importantes mecanismos de decisão e fontes concretas de solução para grandes melhorias institucionais.

No próximo capítulo será evidenciada a aplicação do questionário, a partir de uma simulação em um pequeno grupo de pessoas, a fim de demonstrar como efetivamente pode-se aplicar o modelo proposto.

6 APLICAÇÃO - VALIDAÇÃO

A metodologia proposta é constituída de métodos simples e objetivos, com o intuito de descobrir uma situação, quanto à questão da determinação da motivação na empresa ou do clima motivacional. A avaliação da situação motivacional de uma empresa não é uma das coisas mais fáceis de serem discutidas e se chegar a vereditos confiáveis e fidedignos, mas a metodologia suprirá as necessidades e ajudará a chegar ao clima motivacional de uma empresa.

Para se atingir tal objetivo, utilizaremos como instrumento de pesquisa um questionário (Anexo 1) elaborado sobre os fatores expostos no capítulo anterior, a fim de identificar o grau de motivação no interior da empresa.

6.1 Instrumento de Pesquisa

A elaboração de qualquer instrumento de pesquisa encontra-se diretamente ligado à uma questão, ou à resposta de uma questão, ou uma série de questões que devem ser respondidas para que se descubra algo.

Como o trabalho está voltado à motivação das pessoas, o questionário encontra-se elaborado a partir da preocupação com o cliente interno, em descobrir como ele está no tocante à motivação para a realização de suas tarefas.

O cliente interno ou os funcionários, são alvo do questionário. Mas afinal de

contas, para que serve um questionário? O questionário serve no geral para se detectar nos clientes (no caso, os funcionários), pontos fortes e fracos da empresa a serem melhorados, ou melhor explorados, onde se levará aos funcionários uma série de perguntas abertas (para que eles respondam à vontade sobre um assunto), ou fechadas (onde ele deverá escolher das respostas já pré-impressas), que deverão ser respondidas por todos os funcionários de uma empresa, ou talvez, por um número suficiente, para que se crie uma amostra estatística condizente, capaz de tornar a amostra coletada válida.

O questionário trará a visão da empresa sob a ótica dos funcionários, caberá então aos responsáveis analisar os dados, pensar em soluções para a resolução desses problemas, pois a qualidade (a sobrevivência da empresa hoje em dia é a qualidade oferecida aos clientes), está diretamente ligada à motivação que as pessoas têm no seu trabalho; sem a qualidade os empregos e empresas não terão longa vida, daí a importância de saber exatamente como anda a moral e a motivação dos funcionários.

Quanto ao questionário proposto para identificar o grau de motivação das pessoas na feitura de seu trabalho, este deverá mostrar como as pessoas vêem determinados itens da empresa: de relacionamento; de tratamento entre chefes e subordinados, isto para possibilitar a melhoria nos processos de comunicação e de tratamento entre as pessoas na empresa. O questionário abrangerá o trabalho de pessoas responsáveis pela coleta dos dados, através de entrevistas diretas aos funcionários, até a compilação dos dados e exposição crítica dos

resultados. A seguir colocar-se-á os passos para a feitura do questionário e para a divulgação dos dados para as propostas de mudanças e melhorias, dentre eles:

- Observação de um problema: quando se tenta descobrir algo, deve-se ter em vista exatamente o que se quer saber. Portanto, o primeiro passo para a sua realização será identificar o problema, que no caso específico é a identificação do clima motivacional na empresa. Partindo-se deste ponto o que se quer buscar em seguida é a formulação do objetivo;
- Uma vez observado onde se quer chegar, será feita uma discussão entre os membros de diretoria da empresa (um grupo talvez de 5 a 10 pessoas) ou pessoas competentes para a elaboração das perguntas do questionário, que serão conduzidas aos funcionários da empresa. As perguntas deverão buscar atingir os objetivos de perceber como anda o ciclo motivacional traçado, utilizando, de preferência, perguntas fechadas, com no máximo 1 ou 2 abertas, com o intuito de facilitar a compilação de dados e de se alcançar os objetivos propostos;
- Feito o questionário onde se estima de 10 a 15 perguntas, segue-se para a parte da coleta de dados, que será composta por 3 entrevistadores (em uma empresa com aproximadamente 100 a 500 funcionários), que farão a pesquisa entrevistando as pessoas com vistas a melhorar o índice de respostas, esclarecendo que não haverá a necessidade dos indivíduos se identificarem nas respostas, para que não haja nenhum tipo de perseguição;

- Após a criação de diretrizes de como a motivação interfere no trabalho, com a compilação de dados (feita pelos próprios pesquisadores, com supervisão de um membro de diretoria), deverá se ter uma visão dos pontos em que as opiniões mais convergiram, dando vistas a pontos que precisam ser melhorados e observados;
- Em seguida a criação de bases adequadas de avaliação, pois além de pontos relevantes na pesquisa, deve-se observar a pesquisa como um todo, de forma a validar a posição motivacional da empresa, com vistas a atuar na empresa, como uma organização motivada ou então pouco motivada, como um grau de avaliação quantificando os resultados;
- Acirrada análise comparativa (com padrões pré-estabelecidos), para a obtenção e visualização dos resultados. Aliados a isso poderão ser oferecidas sugestões de melhoria.

Como dito, deve-se seguir alguns passos para a feitura correta de um questionário; da sua elaboração, passando pela compilação dos dados, elaboração de corretas bases de comparação, deve-se chegar aos resultados esperados, ou resultados que aparecerão, pois nem sempre serão o que se espera.

O questionário poderá ser realizado por qualquer empresa, por se tratar de um questionário genérico, preparado para tirar dados de empresas dos mais diversos ramos e atividades, porém o alvo inicial será uma indústria de médio porte.

Passo a passo traça-se um plano de ação para chegar a feitura exata da metodologia, com o objetivo de facilitar o entendimento sobre o uso do método, que começará pela pesquisa interna com os funcionários, partindo-se para as outras técnicas apresentadas, seguidos dos passos iniciais, começando-se pela pesquisa:

- **passo 1:** como preliminares, escolhe-se a empresa, que será alvo da pesquisa, seu porte e suas peculiaridades;
- **passo 2:** de posse dessa informação, primeiro trabalha-se com o questionário, feito através de entrevistas com os funcionários. Separa-se uma amostra de 20% dos funcionários, para que respondam a pesquisa, nesse caso serão 40 pessoas. Esses funcionários serão dispensados por uma hora de seus serviços para responderem, cuidando para que seja realizada em horários aleatórios, da mesma maneira que as escolhas das pessoas para garantir a viabilidade verídica da pesquisa. No total 3 pessoas na empresa serão responsáveis pela coleta dos dados, sendo eles funcionários do setor de Recursos Humanos, ou poderá ser também funcionários de uma empresa terceirizada, mas no caso, acredita-se que não será necessário pelos custos e talvez pela falta de conhecimento dos processos;

- **passo 3:** feita a pesquisa, os pesquisadores deverão em conjunto fazer a compilação dos dados e com isso deverão chegar aos pontos fortes/fracos, como propõe o modelo apresentado no Capítulo 4, o modelo de aplicação. Todos os pontos da pesquisa deverão ser guardados para futuras averiguações, por parte da diretoria ou consultoria externa;
- **passo 4:** nesse ponto começa a análise dos dados obtidos (haverá a presença de representantes da diretoria do setor de recursos humanos e de representantes dos funcionários envolvidos). O objetivo é, na presença de todos, analisar os pontos relevantes, e a geração de propostas de mudanças, esperando criar comprometimento entre todos, para que de fato participem do processo de melhoria;
- **passo 5:** germinação com a segunda parte deste capítulo, no que se refere ao *turnover*, ao absenteísmo e a qualidade na produção, fatores que também podem contribuir muito para a questão motivacional na empresa.

Feita a pesquisa entre os funcionários, avalia-se as outras técnicas no trabalho para chegar a pontos exatos e claros da situação motivacional da empresa. Usam-se os índices de absenteísmo da empresa (conseguindo os

números de faltas não justificadas na empresa, para descobrir suas razões), a variação do *turnover* (o quanto variou o quadro de funcionários da empresa, ou seja, quantos foram demitidos para análise de suas causas), e a qualidade da produção (os números de produção referidos a melhoria ou à não na qualidade encontrada na produção ou na prestação de serviços), para então, com os dados recolhidos na pesquisa de campo interna, obter a visão necessária para entender o clima motivacional na empresa. A seguir, os passos para a feitura dessa segunda parte, a ser compilada em seu final com a primeira parte com o intuito de criar a identidade do clima motivacional:

Passo 1: o primeiro passo será saber algumas informações gerenciais, que nos darão embasamento para identificar como está a variação de pessoas na empresa (*turnover*), como está o índice de faltas na empresa (absenteísmo).

Passo 2: de posse dessas informações, os comparativos entre meses dessas diversas abordagens, que servirão de base para o estudo e de comparação. Vistas as discrepâncias, será dado a elas um grande destaque.

Passo 3: haverá uma discussão entre os funcionários da empresa, com elementos do RH e diretoria, para que os pontos discrepantes sejam analisados, para a busca de sugestões de melhoria. Ao se delinear os pontos fortes/pontos fracos da empresa, a grande parte do levantamento dos dados deverá contar com três funcionários da empresa, que irão compilar os dados encontrados, durante

os meses em que o trabalho for feito. O ponto forte do trabalho é a participação de todos no processo. Levantados os pontos estudados haverá a discussão entre os funcionários, membros do Recursos Humanos e pessoas da diretoria.

Há grande semelhança entre as técnicas apresentadas na segunda parte, principalmente pelo fato de todas terem sido trabalhadas com números prontos que empresa deve ter apurado em seus controles tradicionais: o nível de *turnover* e o absenteísmo, índices que uma empresa de médio porte deve ter em seus controles, restando ao pessoal que fará a pesquisa, só a coleta de dados necessários. O contrário ocorre com o questionário proposto na primeira parte, quando deve-se buscar a criação das perguntas propriamente ditas, para então coletar, pesquisando as informações com os entrevistados, chegando-se a resultados que poderão ser os fatores de discussão para as conclusões que se quer chegar quanto ao uso da metodologia.

Na terceira parte da aplicação da metodologia, fica a questão da qualidade na produção, ou seja, a forma como a motivação está interferindo na qualidade de produtos e serviços, fator também importante da metodologia, mas que terá maior facilidade quando utilizadas em empresas bem estruturadas de médio e grande porte. As informações de cunho gerencial sempre estão disponíveis na hora em que são solicitadas. Dar-se-á os passos a seguir para a utilização da técnica:

Passo 1: deverão ser escolhidos os índices que servirão para a análise, que poderão ser, por exemplo, os números dos defeitos por lote de peças produzidas. Faz-se uma amostra da produção para saber os índices que

apresentam defeito, ou também que poderão ser utilizados, em caso de serviços pesquisas de satisfação dos clientes com a qualidade nos serviços. Ambas as formas serão utilizadas como elementos de comparação, através de sua coleta em diferentes meses.

Passo 2: como dito, haverá uma comparação entre os números encontrados nos diferentes meses, para que se possa fazer uma análise dos meses em que ocorreu as maiores discrepâncias.

Passo 3: de posse das maiores diferenças, deve-se reunir os funcionários da empresa e diretoria para uma conversa sobre os problemas da empresa, propiciando algumas propostas de melhoria.

Algumas empresas que têm os números de produção já apurados, ou já prontos, são empresas bem estruturadas, porém pode-se encontrar empresas onde se deve eleger pessoas para criar uma forma de verificação de defeitos ou qualidade na produção. Descobrir as informações, para o desempenho do trabalho, é uma tarefa fundamental, pois para se averiguar as discrepâncias, entre períodos, precisa-se, primeiro, ter fontes de pesquisa adequadas a uma análise.

Existirão também empresas de serviços em que não há produção para se detectar os seus erros, mas há o nível de satisfação de seus clientes com a entrega, com o atendimento, a assistência técnica, ou qualquer outro serviço prestado. Para sua análise, propõe-se pesquisas de qualidade, com questionários

fechados, para obter os números de qualidade. Durante alguns meses, eles deverão ser coletados para ser objeto de estudo. Podendo ser analisadas as suas discrepâncias para se chegar ao veredito.

Quanto à inter-relação entre as técnicas ou modelos propostos, observa-se que os resultados, para serem atingidos, deverão todos ser discutidos entre todos os membros da equipe, diretores, funcionários em geral e pessoal da área de Recursos Humanos para se obter a visão geral dos problemas. A idéia é a participação de todos na utilização da metodologia, para que seja aliado o elemento do trabalho em equipe e do comprometimento entre todas as partes na empresa. Por isso a importância do método para a determinação do clima motivacional na empresa.

A aplicação da metodologia de identificação do clima motivacional, propriamente não aconteceu, pois como se esperava, o tempo para a realização dos métodos, aliados ao tempo destinados as pesquisas para o desenvolvimento do trabalho científico, impediram a realização do uso da metodologia. Apesar disso, acredita-se que se trata de uma maneira prática e simples de identificar o clima motivacional na empresa.

Tratam-se de técnicas conhecidas e que poderiam ser utilizadas independentes do porte da empresa, ou organização, ou de seu ramo de atividade. Um fator que poderá agilizar o trabalho, é encontrado nas empresas que mantêm controles gerenciais bem organizados e definidos, onde será diminuído o tempo necessário para a coleta de dados, que podem durar até alguns meses. No trabalho estima-se que um tempo ótimo para o seu desenvolvimento seja o

período de 6 meses para se juntar os controles necessários e chegar aos objetivos de detecção de problemas do clima motivacional.

A validação dos dados sugeridos neste projeto, pretende ser alcançada, num período posterior ao término do trabalho, podendo ser utilizada na continuação de outra pesquisa, ao nível de doutorado, abrangendo algum fator original para a feitura de teses. Espera-se desenvolver o bastante o assunto de forma geral e inequívoca, sem atropelos, mas com a certeza de poder criar uma empresa mais humana, que pense em lucro sem esquecer de sua função (social) em nossas vidas.

Terminada a pesquisa será feito um agradecimento aos colaboradores pelas respostas fornecidas, pela formulação de uma opinião geral sobre o que acharam da pesquisa.

Na análise dos dados da pesquisa, cria-se a base comparativa, formando um quadro onde serão compilados os resultados da pesquisa (questionário). Este quadro será composto de uma coluna com aspectos levantados nas dez perguntas, tendo ao seu lado o total individual da pontuação das respostas dadas de cada inquiridor. Far-se-á ao seu lado um quadro com o resultado da média da equipe em cada item, que deverão ser analisadas primeiro com as médias superiores a 2,2 pontos em analisando de preferência as 3 ou 4 médias maiores. O quadro:

QUADRO 6 - QUADRO DE ANÁLISE

	Total individual	Média equipe
Respeito e confiança		
Reconhecimento		
Comunicação da equipe		
Informações		
Tomada de decisões e problemas		
Recursos		
Iniciativa e criatividade		
Visão/Clareza de metas		
Trabalho em equipe		
Sistemas e estrutura organizacional		

Outro fator importante: análise da discrepância que pode haver entre os números coletados entre os respondentes da pesquisa, números extremamente divergentes poderão significar importantes pontos de melhoria a serem discutidos e aperfeiçoados. Além da discussão dos itens, será importante também analisar cada sub item de forma individual, para criar um verdadeiro plano de melhoria.

Feitas as discussões sobre os pontos pesquisados e averiguados os mais relevantes, será necessário somar numa coluna os pontos fortes e em outra os pontos fracos para a obtenção dos resultados reais do clima motivacional de uma empresa. Com as devidas alocações dos pontos fracos, criar-se-á um plano de

ação para reverter essa situação. Os pontos fortes deverão ser otimizados e valorizados para continuarem cada vez melhores. Com a metodologia de verificação do clima motivacional numa empresa, poderemos atingir um ótimo nível de melhoria, onde as potencialidades positivas são exploradas, e os problemas resolvidos, e transformados em oportunidades.

A seguir: um quadro exemplo, de como deverão ser colocados para análise dos pontos fortes/fracos do ciclo motivacional:

QUADRO 7 - OS PONTOS FORTES E FRACOS DA EQUIPE

1. As idéias novas são apoiadas e incentivadas.	1. As pessoas da equipe não ouvem atentas uns aos outros.
2. Os conflitos são rapidamente resolvidos e detectados.	2. As decisões e soluções não são completamente debatidas.
3. Os processos da equipe têm apoio total e são realizados em tempo.	3. As metas individuais não são as mesmas da equipe.

A seguir, como parte prática apresentar-se-á a aplicação de um questionário genérico que poderá ser utilizado em qualquer empresa, mas que poderá ser alterado conforme a necessidade, as perguntas destinadas a uma empresa em específico ou em situações únicas, mas de maneira geral o questionário servirá para a realização em qualquer empresa. O objetivo da

pesquisa será mensurar a análise dos pontos fortes/fracos de uma equipe, com vistas a reunir as informações para planejar e monitorar objetivos, intensificando a tomada das decisões.

6.1.1 Simulação do Instrumento de Pesquisa

O questionário foi aplicado em uma instituição financeira da região de Curitiba, em quatro pessoas de diferentes departamentos administrativos, as quais possuem como qualificação cargos de supervisão, possuindo mais de seis anos de carreira. A intenção da amostra ter um tempo de serviço maior deve-se à mensuração mais específica do grau de motivação sem interferência da motivação interna de “vestir a camisa”. Assim, os indivíduos foram escolhidos por sua adaptação à empresa e a sua filosofia institucional, podendo obter-se dados mais confiáveis quanto à satisfação das necessidades pessoais, profissionais e as do ambiente.

O questionário (Anexo 1) contém 10 perguntas, onde as pessoas circularam a alternativa correta e, no final de cada item, os pontos foram somados. Usando-se para isso, a seguinte nomenclatura nas respostas: Concordo Plenamente (CP) o valor 1; Concordo (C) valor 2; Discordo (D) valor 3; Discordo Plenamente (DP) valor 4; Indeciso (I) valor 5.

6.1.1.1 Apresentação dos Resultados

Após o preenchimento do questionário, foi efetuado uma planilha com as médias das respostas obtidas por indivíduo pesquisado, tal como demonstra-se abaixo:

QUADRO 8 – RESULTADOS OBTIDOS DO QUESTIONÁRIO RESPONDIDO

Questões	P1	P2	P3	P4	P5	Total	Média
A) Respeito e confiança	5	2	2	2	1	12	2,4
	2	3	5	2	2	14	2,8
	2	4	5	2	3	16	3,2
	1	2	2	3	1	09	1,8
	1	4	3	4	2	14	2,8

Média total das respostas = 2,6

B) Reconhecimento	1	4	2	3	1	11	2,2
	1	2	2	3	1	09	1,8
	1	4	5	3	1	14	2,8
	1	4	5	2	1	13	2,6
	1	4	2	4	3	14	2,8

Média total das respostas = 2,44

Questões	P1	P2	P3	P4	P5	Total	Média
C) Comunicação da equipe	1	4	2	3	3	13	2,6
	2	4	2	3	3	14	2,8
	3	4	2	3	2	14	2,8
	1	2	2	2	3	10	2,0
	1	3	2	3	3	12	2,4

Média total das respostas = 2,52

D) Informações	3	4	3	3	2	15	3,0
	3	4	3	4	3	17	3,4
	2	3	2	4	2	13	2,6
	2	3	3	2	2	12	2,4
	3	3	3	3	3	15	3,0

Média total das respostas = 2,88

E) Tomada de decisões	3	3	2	4	3	15	3,0
	2	3	3	3	3	14	2,8
	2	3	3	4	3	15	3,0
	3	3	2	4	2	14	2,8
	2	3	2	4	2	13	2,6

Média total das respostas = 2,64

F) Recursos	3	3	2	4	3	15	3,0
	1	3	3	4	3	14	2,8
	2	3	2	3	3	13	2,6
	1	3	2	2	2	10	2,0
	1	3	2	3	2	11	2,2

Média total das respostas = 2,52

Questões	P1	P2	P3	P4	P5	Total	Média
G) Iniciativa e criatividade	1	3	3	3	2	12	2,4
	1	3	3	3	1	11	2,2
	3	3	3	3	1	13	2,6
	3	2	3	3	1	12	2,4
	3	3	3	4	2	15	3,0

Média total das respostas = 2,52

H) Visão e clareza de metas	1	2	2	2	1	08	1,6
	2	2	3	2	1	10	2,0
	1	2	3	2	1	09	1,8
	1	3	2	2	1	09	1,8
	1	3	2	3	1	10	2,0

Média total das respostas = 1,84

I) Trabalho em equipe	1	3	2	2	1	09	1,8
	2	2	3	3	2	12	2,4
	2	4	2	2	2	12	2,4
	1	4	2	4	3	14	2,8

Média total das respostas = 2,28

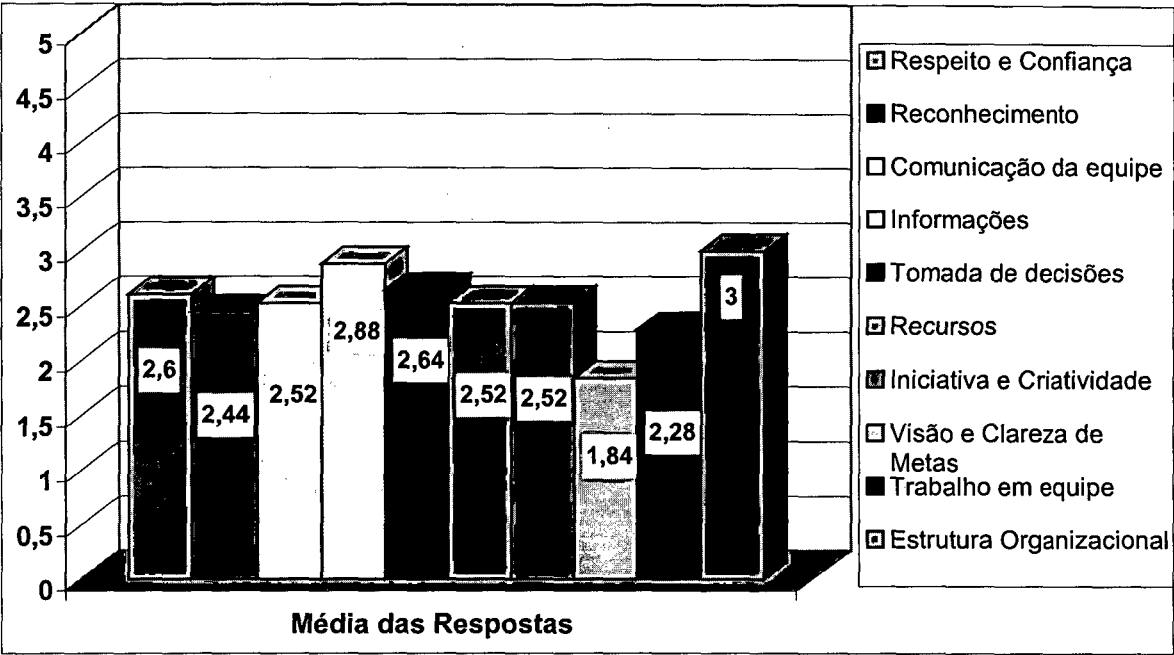
J) Sistemas e estrutura organizacional	3	4	3	4	3	17	3,4
	2	4	3	4	2	15	3,0
	1	3	3	4	2	13	2,6
	1	3	4	4	3	15	3,0
	1	3	4	4	3	15	3,0

Média total das respostas = 2,3

MÉDIA TOTAL = 2,524

Os dados acima podem ser observados de forma mais clara através do gráfico apresentado a seguir.

GRÁFICO 1 – MÉDIA DAS RESPOSTAS POR GRUPO DE QUESTÕES



Como pode ser observado pelo gráfico acima, a média das respostas não ultrapassaram do valor de 3, possuindo ainda como média total de toda a amostra o valor de 2,524.

Ao comparar os valores obtidos com os valores indicados de 1 a 5, denota-se que a média total encontra-se entre o nível de concordância, contudo, deve-se frisar que quanto à estrutura organizacional a média obtida foi a de discordância, demonstrando insatisfação quanto ao atual sistema imposto pela empresa, entretanto, o nível mais alto de concordância deu-se exatamente na definição das metas e clareza dos objetivos. Essa aparente conflitância de dados do ambiente (visão e clareza de metas, sistema e estrutura organizacional) demonstram que a existência de problemas motivacionais a nível de critérios de hierarquização e não pelos objetivos da empresa, visto o fluxo informacional dar-se de maneira limítrofe de 2,88, sendo o mais próximo da discordância.

Razão esta que prognostica um melhor acompanhamento por parte da empresa no sentido de averiguar o seu plano de cargos e de carreira, aliando-se à correta avaliação das pessoas que se encontram em cargos de chefia.

Contudo, os dados ora apresentados representam uma pequena parcela, isolada, a nível de demonstração da aplicação do modelo proposto, sugerindo-se ainda a possibilidade de realizar um teste mais profundo com um maior número de pessoas.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As conclusões da presente pesquisa encontram-se aliadas à resposta a cada um dos objetivos propostos, visto o atual paradigma administrativo focar principalmente e a nível emergencial, a qualidade de vida no trabalho dos funcionários, mudando-se o enfoque da produção para o fator humano. Esta razão é abordada de forma abrangente pela pesquisa bibliográfica através das teorias da motivação e pela evolução do paradigma administrativo.

Com relação à criação de um ambiente produtivo através da motivação, percebe-se claramente que sem motivação o ser humano não vive, mas, sobrevive. A sobrevivência nesse caso implica a execução de tarefas com o mínimo de esforço intelectual e braçal. Com a aplicação das teorias da motivação tornou-se evidente um maior incentivo intelectual e braçal, sem geração de esforço, tornando a tarefa a ser executada um prazer, fazendo com que os funcionários “vistam a camisa” da organização onde trabalham, naturalmente.

A metodologia proposta atingiu de forma satisfatória e adequada à implementação dos objetivos delineados, desde o objetivo geral até os específicos, da seguinte forma: foi devidamente explanada a real importância do fator motivação no ambiente de trabalho (objetivo geral); foi analisado o atual paradigma administrativo enfocando o fator humano (objetivo específico); a motivação ficou caracterizada como fator primordial para a criação de um ambiente produtivo (objetivo específico); foi realizada a exposição sobre um

modelo de diagnóstico motivacional, o qual gerará uma importante base de consulta (objetivo específico); e também feita a análise da metodologia para implementação do diagnóstico motivacional (objetivo específico).

Com base na metodologia posposta, pode-se determinar na realidade o nível de motivação de uma empresa, com vistas à proposição de mudanças, como modo a melhorar a competitividade empresarial no mercado, através da oferta de melhor qualidade e produtividade. Há o empecilho da dificuldade na coleta de dados, pois a mensuração de informes sobre motivação é difícil, uma vez que se trata de um tema em que a quantificação numérica não existe, pois se lida com sentimentos e necessidades das pessoas. Diferentemente por exemplo, da produção de um artigo, onde se pode facilmente quantificar, facilitando sobremaneira sua análise na identificação de seus pontos fortes e fracos.

Assim, conseguiu-se elaborar uma metodologia de análise do quadro motivacional, utilizando-se as teorias da motivação de Maslow, Herzberg e McClelland, usando de técnicas para determinação de como está a empresa no quadro já citado, esperando-se conseguir condições melhores de avaliação da motivação, para tomada de decisões voltadas aos ganhos tanto da empresa, como dos funcionários. Dentro desta metodologia, procurou-se mostrar como funciona a motivação na mente das pessoas, através de explanações das inúmeras teorias sobre motivação, que enfocam sobremaneira, que o homem para estar motivado, precisa contemplar a possibilidade de poder ter as suas necessidades atendidas, tanto fisiológicas, quanto emocionais ou de reconhecimento. Essa abordagem tem importância vital para o entendimento do

assunto da motivação, pois dá um suporte para seu entendimento e sua importância, onde todos podem ganhar com a empresa motivada.

O método proposto é importante no sentido de analisar algo difícil de mensuração: a motivação. As técnicas utilizadas, como estão propostas, poderão ser realizadas por funcionários da própria empresa, onde se torna uma forma extremamente barata de análise, sem a necessidade de contratação de assessoria especializada. Por ser também confiável, afinal os dados da informação da empresa não serão expostos a terceiros, ter-se-á principalmente a mensuração do clima motivacional, onde se poderá buscar a melhoria nos processos, com vistas direcionadas a buscar maiores níveis de qualidade, menor número de demissões, além da redução dos custos, dentre outros aspectos ligados à motivação.

Com relação à simulação efetuada deve-se compreender que a estrutura organizacional de uma instituição financeira, além de burocrática, trata-se de uma liderança autocrática, a qual promove a hierarquização burocrática. Pode ocorrer o agravamento do quadro, quando existem falhas na análise das pessoas que se encontram em cargos de liderança. Pode-se afirmar pelo resultado da pesquisa simulada, que as pessoas entrevistadas encontram-se descontentes com a hierarquização e não com as metas da empresa ou ainda, com o relacionamento interpessoal, sugerindo-se assim, a possibilidade de não possuírem motivação suficiente no cumprimento de suas tarefas devido à forma pela qual foram delegadas as tarefas pelos seus superiores, deformando a produção por revelia à chefia.

Por outro lado, deve-se salientar que a aplicação da metodologia proposta em outras empresas, pode não contar com o apoio dos funcionários, ou do pessoal habilitado, gerando resultados não exatos, caso este não demonstrado pelo simulado. Em casos de não apoio, caberá à diretoria ou ao departamento de recursos humanos, o controle, para que não haja desvios no funcionamento da metodologia. Em resumo, fatores mal utilizados, poderão dificultar que se encontre o verdadeiro veredito, passando também pela falta de tempo hábil, e ausência de suporte financeiro.

A sugestão para a implantação da metodologia, será para que se recorra a pessoas preparadas, para coleta e somatória dos resultados/informações, para que as mesmas sejam fidedignas. Encontradas as informações, deverá haver contato entre os funcionários envolvidos, a diretoria e a áreas de recursos humanos, para o estabelecimento e discussão dos problemas existentes, a fim de que seja adotada uma profilaxia adequada à tentativa de melhorar todos os processos. É de fundamental importância a participação de todos na discussão, pois dessa forma, poderão ser extraídos os melhores resultados.

Salientamos ainda que a motivação é um tema muito importante, que por diversas vezes foi esquecido no trabalho, pois a empresa muitas vezes só está voltada à melhoria da produtividade e ao lucro. Ficou claro nesta pesquisa a importância da satisfação das necessidades humanas de reconhecimento, de segurança dentre outras. Também ficou claro que a motivação está atrelada à satisfação das necessidades humanas e para que as empresas atinjam seus objetivos deverão de sobremaneira aprender a valorizar o homem, não como peça

de reposição e, sim como companheiro em busca de um mesmo ideal, de crescimento na busca da felicidade.

O trabalho de pesquisa realizado, como já informado, elaborou e citou algumas formas de análise e verificação do clima motivacional numa empresa, empregando questionários e também da avaliação direta do trabalho para a demonstração dessa teoria, que objetiva identificar o clima de motivação em uma organização.

Recomenda-se portanto, que a metodologia proposta seja efetuada a nível de trabalhos futuros, com um aprofundamento, sobremaneira do assunto. A metodologia exposta, representa a força motriz que deve ser utilizada por todo ser humano, no desempenhar de suas atividades, por isso a motivação deve ser avaliada pois, pela sua prática e permanência, a empresa somente poderá auferir bons resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANAS QUALIDADE. Periódico 09/97 a 07/98
- BARNARD, Chester. **As funções do Executivo**. São Paulo. Atlas, 1971.
- BELLUZZO, Regina Celia Baptista; MACEDO, Neusa Dias. **Da capacitação de recursos humanos a gestão da qualidade em bibliotecas universitárias: paradigma teórico-prático para ambiente de serviço de referência e informação**. São Paulo: USP, 1995.
- BERGAMINI, Cecilia W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOWDITCH, James L. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CAETANO, José Roberto. Espaços. **Revista Exame**. 15 de julho de 1998.
- CÂNDIDO, Antônio Pereira. **Proposta de modelo de diagnóstico institucional**. Dissertação (Mestrado), Santa Catarina: UFSC, 1999.
- CASCIO, W. Downsizing: what do we know ? What have we learned? **Academy of Management Executive**, p. 95-104, feb/1993.
- CASTANHEIRA, Joaquim. O Novo Rugido do Tigre. **Revista Exame**. 15 de julho de 1998.
- CHANOV, Bruce H. & MONTANA, Patrick J.. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- CURADO, Isabela Baleeiro; PEREIRA FILHO, João Lins; WOOD JUNIOR, Thomaz. **A Gestão de Recursos Humanos na grande São Paulo**. São Paulo: SENAC, 1995.
- CYMBaum, John Julio Oppenheim. **As práticas de gestão de recursos humanos e o executivo do varejo**. Dissertação (Mestrado). São Paulo: USP, 1997.

- D'AVENI, Richard A. **Hiper-competição: estratégias para dominar a dinâmica de mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DAHLBERG, A. W. **A Organização do Futuro**. São Paulo: Saraiva. 1997.
- DRUCKER, Peter F. **A Organização do Futuro**. São Paulo: Futura, 1997.
- DUQUES, Ric. **A Organização do Futuro**. São Paulo: Saraiva, 1997.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. Tese (doutorado) São Paulo: USP, 1993.
- FADIMAN, James; FRAGER, Robert. **Teorias da Personalidade**. São Paulo: Harbra, 1986.
- FLEURY, Afonso Carlos Correa; SOARES, Rosa Maria Sales de Melo. **Gestão da empresa-automação e competitividade: novos padrões de organização e de relações do trabalho**. Cópia reprograda.
- GALLUPO, Ricardo. Sob o Estímulo da competição. **Revista Exame**: 11 de outubro de 1995.
- GARCIA, Adriana. Santo de casa faz milagre, sim. **Revista Exame**. 21 de outubro de 1998.
- GILBET, Xavier; STREBEL, Paul. Developing Competitive Advantage. In: H. MINTZBERG E J. B. QUINN. **The Strategy process**. USA: Prentice Hall, 1992.
- GUROVITZ, Hélio. Por que o radar das melhores empresas falha diante da ameaça invisível das novas tecnologias. **Revista Exame**. 2 de julho de 1999.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. **Contribuição do estudo de cultura organizacional para uma gestão estratégica de recursos humanos**. Tese (doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 1995.
- HEHN, Herman. **Peopleware**. Como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados de informação (ERP). Capítulos 1 e 2. São Paulo: Gente, 1999. Pg. 1-69.

- HENNE, D., LOCKE, E. Job dissatisfaction: what are de consequences? **International Journal of Psychology**, n. 20, p. 221-40, 1985.
- HERBERG, F. One More Time How do you Motivate Employes?, In **Harvard Business Review**, n. 46, p. 53-62. jan-feb/1968.
- HITT, M., KEATS, B., HARBACK, H., NIXON, R. Rightsizing: buiding and maintaining strategic leadership and long-term competitiveness. **Organizational Dynamics**, p. 18-31, Fall, 1994.
- HYATT, J. **Real-world reengineenring**. Inc., p. 40-53, apr/1995.
- JARDILLIER, Pierre. **Gestão Previsional dos quadros**. Lisboa: USP, 1969.
- KELLER, Vicente; BASTOS, Cleverson. **Aprendendo a Aprender**. 9 ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- KOTLER, P.; et. al. **A Nova Concorrência**. São Paulo: Prentice-Hall, 1986.
- MAIS, Domenico de. **O Futuro do Trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- MANO, Cristiane. Bem-vindo a bordo: A Toyota corre para construir uma rede de fornecedores e reduzir custos- condição essencial para expandir o negocio no Brasil. **Revista Exame**: 16 de maio de 2001.
- MASLOW, A. **Uma Teoria da Motivação Humana**. Nova York, 1985.
- MCGREGOR, D.. **O Lado Humano da Empresa**. Nova York , 1985.
- MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1997.
- MONTEIRO, José Glauber d'Ávila Maciel. **Gerenciamento de processos empresariais**. Dissertação (Mestrado), Santa Catarina: UFSC, 1994.
- MOURA, José A Marcondes. **Os frutos da Qualidade**: A experiência da Xerox do Brasil. São Paulo: Makron Books, 1994.
- NADLER, David A.; Associados. **Arquitetura Organizacional**. São Paulo: Campos, 1992.

- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no processo: A qualidade na produção de bens e serviços.** São Paulo: Atlas, 1995.
- PENHA, Cícero Domingos. **Empresa rede: uma nova forma de gestão.** Uberlândia: ABC Algar, 1993.
- RAYMUNDO, Paulo Roberto. **O Que é Administração.** 1 ed. São Paulo: Brasiliense, 1992.
- ROSENBERG, Cyntia. Eu não nasci (só) pra trabalho: as duvidas e os desejos dos líderes de amanhã. **Revista Exame.** 04 de abril de 2001.
- SAMMARTINO, Wagner. **Influência das políticas e práticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional: um estudo de caso na área industrial de uma empresa no setor de telecomunicações.** Dissertação (Mestrado), São Paulo: USP, 1995.
- SHEA, J., GOBELI, D. TQM: The experiences of ten small businesses. **Business Horizons**, p. 71-77, jan./feb.1995.
- SKINNER, B. F. **Ciência e Comportamento Humano.** 2. ed. São Paulo: EDART, 1974.
- SOMERVILLE, Lain. **A Organização do Futuro.** São Paulo: Saraiva.1997
- TAYLOR, Frederick W. **Scientific Management.** Nova York. Harder & Brothers Publishers, 1947.
- TRACY, Diane. **10 passos para o employment: um guia sensato para a gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Campus USP, 1994.
- TUBINO, Dalvio Ferrari. **Sistemas de Produção: a produtividade no chão de fábrica.** Porto Alegre: Bookman, 1999.
- VIANA, Marco Aurélio F.. **Motivação, liderança e lucro.** São Paulo: Gente, 1999.

ANEXO

FORMA DO QUESTIONÁRIO SOBRE MOTIVAÇÃO

A) Respeito e Confiança	CP	C	D	DP	I
- Sou respeitado pelos membros da minha . equipe.	1	2	3	4	5
- Os funcionários confiam uns nos outros.	1	2	3	4	5
- Nossa equipe está confiante nos parceiro.	1	2	3	4	5
- Nossa equipe é respeitada pela gerência.	1	2	3	4	5
- Sou incentivado a assumir riscos.	1	2	3	4	5
Total de pontos					25

B) Reconhecimento	CP	C	D	DP	I
- Minhas contribuições para a equipe são reconhecidas.	1	2	3	4	5
- Nossa equipe espera o melhor de cada participante.	1	2	3	4	5
- A gerência reconhece os esforços individuais.	1	2	3	4	5
- A gerência reconhece os esforços da nossa equipe.	1	2	3	4	5
- Nossa empresa reconhece as pessoas por suas habilidades, não pelo conhecimento que possuem.	1	2	3	4	5
Total de pontos					

C) Comunicação da equipe	CP	C	D	DP	I
- Os membros da equipe expõem abertamente as suas idéias.	1	2	3	4	5
- Os membros da equipe falam abertamente de seus problemas.	1	2	3	4	5
- Os membros da equipe ouvem atentamente uns aos outros.	1	2	3	4	5
- Nossa equipe comunica-se regularmente com a gerência.	1	2	3	4	5
- Os conflitos são enfrentados e resolvidos rapidamente.	1	2	3	4	5
Total de pontos					

D) Informações	CP	C	D	DP	I
- Tenho todas as informações necessárias para desenvolver o meu trabalho.	1	2	3	4	5
- Nossa equipe tem todas as informações necessárias para realizar seu trabalho.	1	2	3	4	5
- Os funcionários são mantidos informados sobre o que está ocorrendo na nossa equipe	1	2	3	4	5
- Os funcionários são mantidos informados sobre o que está ocorrendo na empresa.	1	2	3	4	5
- Nossa equipe sabe como obter as informações necessárias	1	2	3	4	5
Total de pontos					

E) Tomadas de decisões e solução de problemas	CP	C	D	DP	I
- Os membros da equipe são incentivados a expressar suas opiniões	1	2	3	4	5

- É reservado um tempo para buscar soluções inovadoras.	1	2	3	4	5
- Os funcionários utilizam técnicas baseadas em conquistar - vencer.	1	2	3	4	5
- As decisões só são avaliadas após serem completamente discutidas.	1	2	3	4	5
- As soluções só são avaliadas após serem completamente discutidas.	1	2	3	4	5
Total de pontos					

F) Recursos	CP	C	D	DP	I
- Nossa equipe recebe os recursos necessários em tempo hábil.	1	2	3	4	5
- Os membros da nossa equipe possuem todas as habilidades necessárias.	1	2	3	4	5
- Os membros da nossa equipe possuem as habilidades necessárias à equipe.	1	2	3	4	5
- As prioridades são expostas de maneira clara	1	2	3	4	5
- O apoio da gerência está disponível quando necessário.	1	2	3	4	5
Total de pontos					

G) Iniciativa e criatividade	CP	C	D	DP	I
- Nossa equipe tem total apoio para tomar iniciativas.	1	2	3	4	5
- A iniciativa individual é incentivada pela nossa equipe	1	2	3	4	5
- A iniciativa da equipe é incentivada pela empresa.	1	2	3	4	5

- Nossa equipe tem facilidade em sugerir novas idéias para a melhoria de processos e produtos	1	2	3	4	5
- Nossa equipe tem facilidade em aplicar novas idéias para a aprimorar processos e produtos	1	2	3	4	5
Total de pontos					

H) Clareza das metas	CP	C	D	DP	I
- Nossa equipe compreende suas próprias metas	1	2	3	4	5
- Nossa equipe está comprometida com suas metas.	1	2	3	4	5
- Minhas metas individuais estão ligadas às da equipe.	1	2	3	4	5
- Minha equipe oferece a oportunidade para o crescimento pessoal.	1	2	3	4	5
- Nossa equipe dá oportunidade para o crescimento profissional	1	2	3	4	5
Total de pontos					

I) Trabalho em equipe	CP	C	D	DP	I
- As pessoas da minha equipe trabalham juntas para solucionar problemas difíceis.	1	2	3	4	5
- As pessoas da nossa equipe enfocam a equipe e não a si mesmas.	1	2	3	4	5
- Nossa equipe não enfoca um ou outro participante considerados <i>superstars</i>	1	2	3	4	5
- Estamos bem organizados para produzir com qualidade	1	2	3	4	5
Total de pontos					

J) Sistemas e estrutura organizacional	CP	C	D	DP	I
- As políticas organizacionais são consistentes com as metas da equipe	1	2	3	4	5
- Nossa equipe interage facilmente com outras equipes que fazem parte da empresa	1	2	3	4	5
- O crescimento da equipe pode ocorrer sem alterar as estruturas e sistemas organizacionais existentes em nossa empresa	1	2	3	4	5
- Nossa equipe pode crescer sem mudar os sistemas e estruturas atuais	1	2	3	4	5
- Nossa equipe pode crescer sem mudar as políticas atuais da empresa	1	2	3	4	5
Total de pontos					